Microlog Microfiche Collection
Resolution Chart

Copyright

Copyright for the *contents* of this microfiche is held by the publisher of the original document. Please contact the original publisher for guidance in all copyright matters. Copyright in this *microfiche edition* is held by Micromedia Limited.

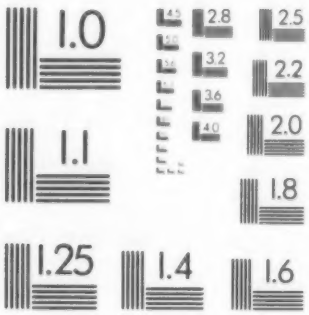
Quality of the Microfiche Reproduction

Micromedia Limited maintains the highest standards for micrographic reproduction. Attempts are made to obtain the best quality print version to microfilm. However, there are some printing styles, colours and graphic layout styles (including maps, graphs and tables) which do not reproduce well. Because of the value of the original document, Micromedia has filmed it recognizing that it may not be as easy to read as the original document.

Some pages have been filmed twice to improve the clarity of the reproduction. Consult both reproductions to ensure that all of the original text is read.

Microcopy Resolution Test Chart
National Bureau of Standards
Standard Reference Material 1010a
(ANSI and ISO Test Chart No. 2)

PM-1 3½"x4" PHOTOGRAPHIC MICROCOPY TARGET
NBS 1010a ANSI/ISO #2 EQUIVALENT



MS109

NATIONAL MICROGRAPHICS ASSOCIATION

24x

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street, Toronto, ON M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161

Collection MICROLOG sur Micromédia
Tableau de résolution

Droits d'auteurs

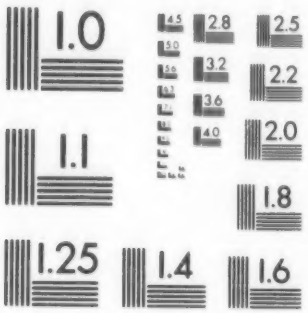
Les droits d'auteurs du conenu de cette microfiche sont détenus par l'éditeur du document original. Veuillez communiquer avec celui-ci pour obtenir des renseignements sur tout ce qui touche les droits d'auteurs. Les droits d'auteurs de cette édition sur microfiche sont détenus par Micromédia Limitée.

Qualité de reproduction sur microfiche

Micromédia Limitée maintient les normes de reproduction micrographique les plus élevées. Elle fait tout son possible pour obtenir la version sur papier à reproduire sur microfiche de la meilleure qualité possible. Cependant, certains styles d'imprimerie, de couleurs et de style de mise en page graphique (incluant des cartes, des grahiques et des tableaux) se reproduisent mal. En raison de la valeur du document original, Micromédia l'a reproduit tout en reconnaissant qu'il ne sera peut-être pas aussi lisable que le document original.

Tableau de résolution micrographique
National Bureau of Standards
Standard Reference Material 1010a
(ANSI and ISO Test Chart No. 2)

PM-1 3½"x4" PHOTOGRAPHIC MICROCOPY TARGET
NBS 1010a ANSI/ISO #2 EQUIVALENT



MS109

NATIONAL MICROGRAPHICS ASSOCIATION

24x

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street, Toronto, ON M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161

Breaking Barriers
in the Federal Public Service

THIRD PROGRESS REPORT

The Third Breaking Barriers Progress Report is available on the
Treasury Board of Canada Secretariat Web site
under **Policies and Publications** and then **In Partnerships**
and then **Breaking Barriers**: http://www.tbs-sct.gc.ca/.

Employees who do not have desktop Internet should check with their departmental,
public, or university library.

In this issue

INTRODUCTION 1

SECTION I 2

UPDATE ON PROMISES FROM FIRST BREAKING BARRIERS PROGRESS REPORT 2

- COST RECOVERY 2
  - Background 2
  - Federal Government View on Cost Recovery 2
  - The 1997 *Cost Recovery and Charging Policy* 3
  - Cost Recovery Policy Review 4
  - Lessons Learned 4
  - Revenue Retention and Re-spending 6
  - Authorities, oversight, and accountability for fee setting 7
  - Recent Supreme Court 'Eurig' Ruling 9
  - Current Actions 9
  - Summary 10
- BUSINESS PLANNING – KEY TO MODERN GOVERNANCE 10
- CENTRAL AGENCY REPORTING REQUIREMENTS LIGHTENED 11

SECTION II 13

PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES CANADA 13

- IMPROVING FINANCIAL MANAGEMENT – HOW 'SUITE' IT IS 13
- INTEGRATED SERVICE DELIVERY – ALL TOGETHER NOW! 13
- NEW NATIONAL SERVICE CALL CENTRE – 100,000 SERVED 14
- PAYMENTS GO ELECTRONIC 14
- INNOVATIVE ON-LINE TOOLS 14
- THE CANADA GAZETTE – 158-YEAR-OLD GOES HIGH-TECH 15
- INNOVATEC: SOLUTIONS ON TAP 15
- MILLENNIAL MISSION 16

- Two Governments, One Cheque 16
- Helping Minority Communities – Client Service Spoken Here 16
- Here's to Our Future 17
- Reaching Aboriginal Youth 17
- Depends How You Interpret It 18
- Direct Deposit, Sure Savings 18
- Electronic Pioneers 19
- Real Property Rejuvenation 19
- A Focus on Learning 19

Human Resources Development Canada 20

- Human Resources Policies – 200 Become 15 20
- Payment Integration – Check This Out 20
- Creative Competition Kit for Managers 20
- Personal Touch Gets Results 20
- Canada Communications Group – Publishing Partnership 21
- Workshop Builds Partnership Skills 21

Health Canada 22

- Bundling Beats Back Burden 22

Indian and Northern Affairs Canada 22

- Managing for the Next Generation 22
- Environmentally Fulfilling 22
- Forestry Partnership is Win-Win 23

TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT 23

- COMMUNITY SPIRIT FOR MODERN COMPTROLLERSHIP 23
- THE FINANCIAL OFFICER COMPETENCY PROFILE – BREAKING BARRIERS BY USING TECHNOLOGY 24
- COMPUTER-BASED TRAINING 24

INTRODUCTION

Welcome to the third Breaking Barriers Progress Report. This report, like the first and second, documents best practices where employees have implemented innovative ideas to further the goal of enhancing program and service delivery.

Breaking Barriers is a government-wide venture to facilitate identifying and breaking departmental and central agency barriers. Barriers include anything that keeps public servants from doing their work well or providing quality service.

Breaking Barriers is a government-wide venture to facilitate identifying and breaking departmental and central agency barriers. Barriers include anything that keeps public servants from doing their work well or providing quality service. It means losing the roll of red tape, challenging the 'traditional' way of doing things, becoming more client- and citizen-focused, and working together to provide better, faster service.

The project is co-hosted by Indian and Northern Affairs Canada and the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS). All departmental and agency employees, as individuals or as a group, either formally or informally, can take the initiative, make suggestions, and implement practical changes in their own departments.

The benefits to employees can include a better workplace, less bureaucracy, more time for clients, more flexibility, lower costs, better service delivery, and the chance to make a difference. These benefits help improve the Public Service. For example, Public Works and Government Services Canada (PWGSC) has been working with provinces and municipalities to pilot test new telephone Blue Pages. The goal is to establish common government telephone listings that promote more user-friendly access to government services. The result: better service to the public.

Making these solutions better known through the Breaking Barriers Progress Report is critical to success in breaking barriers. Here you'll find the mandate, structure, and other information about each project. Reports are also available on-line at http://www.tbs-sct.gc.ca/ (click on **Policies and Publications**, then **In Partnership**, and then **Breaking Barriers**).

SECTION I

UPDATE ON PROMISES FROM FIRST BREAKING BARRIERS PROGRESS REPORT

Further to the commitments made in the first Breaking Barriers Progress Report, study groups were created to identify barriers in eight areas: Difficult to Interpret Policies, Reporting Requirements, Travel, Staffing, Cost Recovery/Revenue Retention, Client Service, Contracting, and Single-year Appropriations. Many barriers were identified. In the second report we provided feedback on Staffing, Contracting, Difficult to Interpret Policies, and Travel. This report focuses on Cost Recovery, Business Planning, and Central Agency Reporting Requirements.

COST RECOVERY

Background

Over 35 departments and agencies are involved in cost recovery and user fees, accounting for more than 300 separate categories of fees. Many of these categories contain a large number of individual fees. An inventory of federal external user charges and associated revenues by department and agency is available on the TBS Web site at http://www.tbs-sct.gc.ca/.

In the context of total government revenues, or even non-tax revenues, this fee-related revenue is not large. However, their effects were often concentrated on relatively small paying groups that are widely dispersed but very visible (e.g. farmers). As well, the impact of fees on affected parties has been different across regions. Not surprisingly, cost recovery has attracted business and media attention, and the concern of parliamentarians. Over the past few months, most ministers and parliamentarians have received representations from constituents and industry groups opposed to one or more fee proposals.

Federal Government View on Cost Recovery

No government good or service can be provided for free. It must be financed by either the tax system supplemented by debt or user charges. There is general agreement among stakeholders that increasing debt is not a sensible option.

Deciding on whether to use taxes or user charges to fund government programs – and the degree to which either are used – is based on a number of practical considerations. For example: Which method is the most equitable? Which best promotes efficiency in terms of government resources? Will user charges compromise program objectives?

Cost recovery, in a technical policy sense, is about efficient allocation of resources, an equitable approach to financing government programs and earning a fair return on publicly-controlled resources to the Canadian public. But it is much more than that. It is about improving the day-to-day management of programs. It is about increasing awareness of the costs of programs, not only for those who deliver them, but also for those who are directly or indirectly affected by them. It is about engaging in meaningful dialogue between stakeholders on tough program issues. Contrary to popular belief, it should not be just about money.

The 1997 *Cost Recovery and Charging Policy*

The federal *Cost Recovery and Charging Policy* is the result of a series of facilitated consultation sessions held in 1996–97 with nationally-based industry groups, groups representing individual Canadians, academia, major user-charging departments, and the Office of the Auditor General. In addition, much discussion was undertaken with parliamentary committees, with other departments and agencies, and with various parties within TBS.

The *Cost Recovery and Charging Policy* promulgated in April 1997 embraced broadly accepted principles. Some of the key principles of this policy are the following:

- meaningful and effective consultations;
- transparency and common understanding of costing and pricing approaches;
- consultation on fee proposals to be linked to service standards and performance measures;
- thorough analysis of the impact of fees on affected parties (including the cumulative impact of multiple fees); and
- appropriate departmental processes to deal with complaints or dispute resolution mechanisms on a timely basis.

Recognizing the differences in activities across the federal government and specific needs of the various departments and agencies, the government's *Cost Recovery and Charging Policy* is written in flexible terms in that it does not prescribe a set formula. Instead, it provides a broad framework or set of principles within which to assess and implement user charges. Within that framework, individual departments must develop and tailor their own strategies on what should be charged for, how much will be charged, and who will pay.

Sound decision making on cost recovery and user fee proposals requires a team effort that brings together executive, administrative, program, financial, legal, and communication expertise. As well, common sense, knowledge of business realities, the approval processes, and the activity's clientele are also key ingredients.

Since the introduction of the 1997 policy, significant progress has been made in the implementation of cost recovery initiatives. Notable examples are the cost recovery program for the drug approval process and initiatives managed under the Canadian Environmental Assessment Agency.

Cost Recovery Policy Review

Consistent with the government's general policy of periodically reviewing policy initiatives, and because a review within three years of implementation is required under the current policy, TBS will be conducting such a review during the summer and fall of 1999.

The policy review promises to be difficult and controversial, but it will also afford the Secretariat a great opportunity to put some major improvements on the table, and to do so in consultation with its various internal and external stakeholders. It is hoped that some serious policy gaps will be addressed by answering questions such as where fees are appropriate and where they are not; how fees might be set so that ministerial oversight is strong, but necessary fee changes can be put in place efficiently; and whether there are cases, in principle, where revenue re-spending authority should not be provided even though fees are collected.

Cost recovery is an area that touches all kinds of people, representing a large variety of interests. It is important that the review engages all those major groups that have an interest. Preparatory work is underway within the Secretariat that includes the identification of potential stakeholder participants. The list will include representatives from major federal departments and agencies involved in cost recovery.

The Secretariat sees the review as an opportunity to look back on what worked well and what did not and identify areas to improve the policy and its application. It would be useful to learn about departmental experiences in applying the policy and the experiences of those directly affected by the policy.

As well, a number of consultants and business organizations have completed studies on cost recovery over the past few years. These studies are valuable sources of intelligence on the federal cost recovery environment. The Office of the Auditor General has audited a number of cost-recovered programs over the years and they are continuing to do so. They all provide very useful input to review.

Lessons Learned

Experience and studies conducted to date have raised a number of interesting points. This also tells the government a lot about perception, and more importantly, differences in perception.

Cost recovery has been around for a long time and there is no doubt there are challenging and complex files. There are proposals that challenge and push the policy, and the debate that ensues informs the policy. It is very interesting, always challenging, and never dull. With experience gained to date, the most difficult challenges facing both departments implementing fees and their clients can be attributed to two key factors: communications and building trust.

There is a need for departments and agencies to find better ways to communicate what they are doing in the area of cost recovery and why, and to improve transparency on how fees are being implemented. There is a need to have a better appreciation of the operating environment of various stakeholders and how fees are affecting them.

TBS's early experience with the 1997 policy suggests a very positive result. There has been improvement, perhaps not as much nor as fast as some stakeholders would like, but improvement nevertheless. There is general agreement that cost recovery is a complex policy area. There are many players, often with diametrically opposing views and differing expectations. Both departments and stakeholders are coming to grips with the realities of cost recovery. Implementing fees where none existed before, or increasing fees, will always be controversial to some extent.

Cost recovery has, however, motivated and significantly increased dialogue between government officials and stakeholders on program delivery issues to a level not seen before. Consultations are improving and all players are learning from experience and finding ways to accommodate each other's needs and concerns.

While discussing the introduction of new fees or changes to existing fees, departments and their clients have taken the opportunity to do the following:

- dialogue on client needs, service standards, the cost, the quality and appropriate level of service;
- focus their attention on linking resources to performance and results;
- discuss other government initiatives such as service standards, alternative service delivery, and regulatory reform; and
- constantly test that programs and services are relevant, modern, and efficient.

Both departments and their clients must confront their relationships not only in terms of fee setting, but also in terms of client needs for levels of services, the public interest, and program delivery alternatives. Foremost among priorities for public servants when implementing cost recovery is to safeguard the public interest.

Revenue Retention and Re-spending

There has been much discussion about the need for more guidance and flexibility on the use of user charge revenues and on mechanisms for doing so (e.g. vote netting and revolving funds).

While increased revenues will flow as a consequence of implementing user charge initiatives, the size of the charge will depend on the policy objective being targeted. Similarly, whether or not departments should retain all or a portion of the proceeds may also depend heavily on those policy objectives.

If revenue sharing is taken to an extreme, government policy could be driven more by the expediency inherent in the ability to 'earn a buck', than by sound policy goals. Revenue re-spending also raises the issue of potential cross-subsidization. The following scenarios give examples:

- Compensating departments solely on the basis of increased revenues could create an incentive to overcharge (of particular concern in areas where services are mandatory), or to sacrifice program or policy objectives. Similarly, it could create a disincentive to reducing service levels or devolving services where these options are warranted.

- A major reason for user charging is to promote greater equity in the financing of government programs. Additional revenues from a service should be applied to reducing the dependence of the service on appropriations, or where justified, to enhance it. Re-spending additional revenues on unrelated programs, however, gives rise to complaints of 'double taxation'.

- Significant potential for appropriate user charges may exist in areas where there is relatively little or no requirement for additional resources. In such cases, revenue re-spending might be a valid approach – with a commensurate reduction in the appropriation provided.

TBS is supportive of increased flexibility for revenue retention to departments and agencies, where appropriate. In the context of sound resource management, TBS is guided by a number of principles when assessing departmental proposals to use revenues to augment their fiscal capacity. The major points are outlined below:

1. The ability to finance a program from user charges is not by itself sufficient justification to deliver the program; the spending program must first satisfy the 'six tests' of Program Review.

2. Proposals to spend revenues:

   - should result from a discretionary proposal to increase revenues;

   - should be limited to the cost of making the goods or services available (Note: use of revenues associated with economic rent will be considered on a case by case basis);

- should be for programs approved by Parliament that are within the department's mandate;
- should be linked to the achievement of policy objectives (e.g. service improvements or greater efficiency in program delivery, greater equity in financing government programs);
- should take into account the impact on and needs of the clients; and
- should be communicated and disclosed in a transparent manner.

3. Risk of revenue shortfalls must be borne by the department, necessitating the following:
   - a capacity to absorb revenue shortfalls;
   - an acceptable contingency plan, where the risk is significant; or
   - an early warning process, involving TBS, to enable necessary decisions to be taken **before** unavoidable funding pressures are created.

Authorities, oversight, and accountability for fee setting

Fees and charges are now set in many different ways. As a result, some parliamentarians have expressed concerns about the implementation of cost recovery. In particular, there is a belief that fees are set without parliamentary oversight, which evokes concerns that cost recovery is unchecked and 'out of control'. The issue of ministerial accountability and appropriate oversight for fee setting often arises in discussions around particular cases.

The **legal authorities** that are available to establish or amend user charges are as follows:

- **Departmental Legislation** – For example, the *Canadian Food Inspection Agency Act*, the *Department of Industry Act*, the *Aeronautics Act*, the *Fisheries Act*
- ***Financial Administration Act*** *(FAA)* – section 19 (e.g. Social Insurance Number Card Replacement – HRDC; Library Services – National Library)
- **Ministerial Authority to Contract** – the power of ministers to recover costs pursuant to their general authority to enter into contracts (e.g. Canada Missions Abroad, Co-location – Department of Foreign Affairs and International Trade; Psychiatric services for provincial offenders – Correctional Service Canada).

The **approval process** for setting fees varies depending on the authorities used as outlined below:

Orders-in-Council

- Through departmental or general legislation (e.g. *FAA*), new and amended fees are set by OIC following approval by the Special Committee of Council (SCC). In addition, some legislation explicitly requires a Treasury Board recommendation. For example: all fees implemented under the *FAA* must have Treasury Board and SCC approval.

Ministerial Orders

- Through departmental legislation: a minister may set a fee without the prior approval of the Governor in Council or the Treasury Board. This is our most recent model and is present in several acts passed since 1993 (e.g. *Department of Industry Act, Department of Health Act, Department of Canadian Heritage Act,* and *Canadian Food Inspection Agency Act*).

Contracts

- Use of contracts constitutes a cost recovery mechanism that can be exercised by officials without the need for special delegation by ministers.

Establishing the appropriate level of oversight is key. Quite clearly, one type of approval process does not make sense for all fees. Timely introduction and revision of user charges is required in areas that are workload driven or market sensitive. Subjecting all fees to a lengthy and rigid process is, in essence, a disservice to taxpayers who, in the absence of user charges, are paying for goods, services, rights, and privileges provided primarily for the benefit of specific users.

With more flexible approaches for fee-related programs, there should still be an assurance of due diligence and oversight in the system. While administrative 'checks and balances' do exist to prevent abuse, these assurances can never totally allay the concerns of some parliamentarians. In short, any delegation of authority to individual members of the Executive Branch to set user charges will be met with mixed views. The departmental legal advisors should always be consulted on the legal implications of the various legal authorities for setting fees.

Accountability for user fee design and implementation must remain with departments but TBS has and will continue to be involved in cases where Treasury Board approval is required by statute; departments are seeking access to user charge revenue; or there is a clear violation of the policy. Ensuring the integrity of the policy is where a lot of activity takes place, unseen by our private sector counterparts. TBS, when it reviews departmental proposals for fees, has increased the level of scrutiny to ensure rigour in the application of the policy.

Recent Supreme Court 'Eurig' Ruling

Over the past few months, many references have been made to a recent decision of the Supreme Court regarding probate fees in Ontario. In this case, the Ontario government was charging a fee for issuing letters of probate. The fees set through regulations were based, however, on the value of the estate, not on the cost to provide the service to issue the probate letters. There was no relationship between the fee charged and the cost of the service. The Supreme Court gave the provinces six months to look at their probate fees and either revise them or introduce them in legislation. Ontario, British Columbia, Manitoba, and Newfoundland have all introduced legislation for probate fees. Alberta has gone a step further and has introduced legislation to freeze fees at existing levels while they conduct a review of their fees.

The federal cost recovery policy explicitly states that there must be a relationship between the fee charged and the cost of the service. The Supreme Court decision supports the federal policy. It affirms it and strengthens it.

The Department of Justice Canada has advised their legal units in departments of the decision. However, this should not make for a great deal of change as it strengthens the considerations that departments must make when considering new fees or reviewing existing fees for their programs and services.

Current Actions

Cost recovery is a policy area that is not static; it is an area where the government is seeing the benefits of the policy change in 1997 and harvesting opportunities for learning.

Under the policy, for example, departments must give users the opportunity to provide feedback on the impact of charges and to propose less costly or more effective program options. Great strides have been made in the area of consultation with stakeholders.

The Canadian Coast Guard and shipping industry representatives formed a nationally represented Marine Advisory Board to serve as the consultation mechanism for marine related issues. The Board reviewed the use of and need for 20,000 navigational aids and continues to work towards a mutually acceptable level of marine service. Interestingly, both the Coast Guard and the industry raised concerns over the effectiveness of the Marine Advisory Board and a new structure was designed in collaboration.

The Minister of Fisheries and Oceans, following negotiations with stakeholders, has also frozen ice-breaking fees for three years and TBS will undertake an economic impact study of fees on the commercial shipping industry.

The Pest Management Regulatory Agency has worked with its stakeholders to change some of the categories and classes of submissions; they have started conducting joint reviews with the United States.

The Therapeutic Products Programme has initiated a review of their cost recovery programs. They have been engaging with stakeholders to identify issues of concern, working toward terms of reference for their study.

This level of engagement is unsurpassed. It would have been unheard of in the area of cost recovery a few years ago.

In exploring cumulative impact, TBS is conducting a cumulative economic impact study of all federal fees on the commercial shipping industry. Similar studies have also recently been undertaken by Fisheries and Oceans and Agriculture and Agri-Food Canada. TBS intends to build on the experience gained in previous studies and to use their insights in the design of the commercial shipping industry study, which is expected to set the methodological benchmark for such studies in the future.

Summary

This is an exciting time for cost recovery. It is a time to look at where we have been and the ways we are moving forward. It is a good time to take stock. The policy has been in place for a couple of years. Programs introduced prior to the policy are adjusting and falling into line. New proposals are seeing a level of engagement not previously seen.

There are issues though. There is a need to provide departments and agencies with more flexibility to be more businesslike in their operations. However, there is also a need to ensure there are the right checks and balances to ensure that cost recovery is used appropriately and with due discretion. Finding the balance is a real challenge.

Ensuring appropriate oversight without increasing bureaucracy and cost is another challenge – there is a need to strike a balance between efficiency and accountability.

As TBS officials move forward with the policy review, they will look ahead to working with departments, agencies, and others to strengthen the policy and its implementation, where it makes sense to do so. Cost recovery and user fees are a reflection of changing realities in the federal Public Service, and we should all support the policy in a creative and innovative manner.

Business Planning – Key to Modern Governance

The renewed approach to business planning is key to modern governance. TBS's involvement in business planning will centre on a more strategic and targeted approach to dialogue, sharing information, and requesting information selectively. This should reduce the reporting burden on departments and agencies significantly. Business planning is a major tool used to support Treasury Board as a management board. TBS needs good quality information from departments as the basis for its 'whole of government' view. This will also provide the framework for TBS to deal with issues and develop its own agenda on the following:

- major horizontal and department-specific issues;

- annual spending pressures;
- risks to program integrity; and
- strategies for dealing with these risks.

Business plans were intended to evolve in light of emerging priorities, management issues, and information requirements within departments and across government. With the renewed approach, departments and agencies will no longer have to prepare and submit an annual business plan to Treasury Board. Departments and agencies are expected to have good internal business planning, however, as a cornerstone of their best management practices. The information and the key priorities and issues arising from this planning are essential elements in Treasury Board's decision making and in shaping TBS's priorities.

The change in focus emphasizes flexibility and continuous dialogue with departments rather than specific annual business planning. TBS will obtain the information it needs by engaging departments in a continuing process of year-round information sharing rather than formal reporting.

An additional goal is to create the opportunity for departments to present their strategic directions to TBS and, if required, the Treasury Board more directly, through a cyclical, two-part business plan submission process. The first part will be based on a letter from the department's deputy head to the Secretary setting out the key strategic issues for discussion. The results of this and other discussions would set the framework for the second part, formal business case submissions where departments need Treasury Board support for resources, authorities, and flexibilities to implement their plans.

The renewed approach will allow TBS to develop an annual report on the state of operations and management of government programs. It will improve the Treasury Board's capacity as a management board to ensure a comprehensive view of government-wide issues. In particular, it will identify critical resource and management issues that need to be taken into account in maintaining the integrity of government programs as a whole. On behalf of the Treasury Board, the President would present these insights to Cabinet at an early stage in the government's priority-setting cycle, together with options for dealing with the issues identified.

For more information on the process, please visit the TBS Business Plans site at http://www.tbs-sct.gc.ca/.

Central Agency Reporting Requirements Lightened

A TBS working group, with representation from all TBS branches, has completed the first stage of a review of reporting requirements imposed on departments by statute and regulation. Of the 73 such reports, 38 are intended to demonstrate policy compliance, with the remainder supporting direct program implementation, the Estimates and Public Accounts, or business planning and resource allocation. Policy compliance reports have been the primary focus of the first stage review.

Of these 38 reports, 30 have to be submitted annually, with the remainder required only as needed or on a cycle of three years or longer. The working group concluded that 16 of the routine annual reports could be eliminated right away. Of the rest, eight are required by statute. The next step: the second stage of the review, to be conducted jointly with departmental representatives. This will include consideration, where required, of legislative change as well as alternative means to ensure that information flows essential to Treasury Board's role as the government's management board can be maintained with a less onerous reporting burden for departments and agencies.

SECTION II

PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES CANADA

Public Works and Government Services Canada (PWGSC) is committed to strengthening the presence, visibility, and accessibility of government for all Canadians. Our work goes beyond providing common services to government; we strive to protect the public interest and find new ways to break down barriers to public access.

IMPROVING FINANCIAL MANAGEMENT – HOW 'SUITE' IT IS

FIS is a vital support for the government's vision for modern comptrollership and financial management.

The Financial Information Strategy (FIS) is a joint initiative of PWGSC and TBS to improve financial management and reporting across the government. As part of its Receiver General function, PWGSC is supporting installation of the FIS systems suite in 14 departments in 1999–2000. This new central suite will replace the Central Accounting System and support new departmental financial systems. This is a key step forward in the government's move to full accrual accounting and capitalization of fixed assets. It is also a vital support for the government's vision for modern comptrollership and financial management.

INTEGRATED SERVICE DELIVERY – ALL TOGETHER NOW!

A major theme driving federal service delivery is integration — a client-centred approach that recognizes the advantages of bringing together closely related services from more than one provider in a single integrated network. In office accommodations, clients need physical space, building systems, office furnishings, telecommunications, informatics, and other services — a service mix now provided by three separate PWGSC branches. PWGSC is making significant progress, especially in regional offices, in integrating these services. For example, the integrated client services unit in Newfoundland now provides the full range of PWGSC services. Another innovative example is a Memorandum of Understanding, signed recently in the Ontario Region with Citizenship and Immigration Canada (CIC), to provide facilities management, administration, and general support services. This integrates services from many of PWGSC's business lines, including real property, matériel management, procurement, security, telecommunications, and document management. It's a custom-tailored service solution for CIC.

New National Service Call Centre – 100,000 Served

A National Service Call Centre now handles requests for building services in most of the buildings PWGSC owns or leases. The Centre provides quick and efficient responses to an estimated 100,000 calls each year. Operators make contact with service providers and follow up to make sure clients have received the desired services. An added benefit: all calls are logged in a database, providing a history of calls for each building and a valuable performance record for diagnostics and long-term building planning.

Payments Go Electronic

Several new initiatives this year built on consolidation and streamlining of payment systems begun in 1997. The goal: better service and increased efficiencies for clients.

Several new initiatives this year built on consolidation and streamlining of payment systems begun in 1997. The goal: better service and increased efficiencies for clients.

The Standard Payment System (SPS) processes almost all government payments, along with transactions that are not Receiver General payments but have similar qualities and processing requirements. In particular, as an element of the FIS, PWGSC has adapted the system to support interdepartmental settlements and post-issue processing of departmental bank account cheques.

Among the new introductions: electronic authorization to improve payment processing for Revenue Canada's GST refund and rebate programs, for Human Resources Development Canada's (HRDC) Income Security programs, and for accounts payable in PWGSC's Atlantic Region and Superannuation operations. SPS now also handles direct deposit for Employment Insurance payments — boosting the reliability of deposits, reducing processing turnaround times, and easing time pressures on HRDC.

Innovative On-line Tools

PWGSC compensation manuals have been available on-line since September 1998. The Publiservice site gives pay and benefits specialists instant access to directives and other key reference tools.

Thanks to the efforts of the Committee on Standardization of Forms, chaired by PWGSC, federal employees can also download widely used standard forms from Publiservice.

In collaboration with nine other departments, PWGSC introduced electronic templates on Publiservice, allowing human resources officers to submit staffing notices from their electronic desktops. As well, public servants can now apply on-line for jobs. PWGSC's

Publiservice team trained human resources personnel throughout government on the use of these new on-line tools.

There's a new version of *Canadian Government Information on the Internet*, with abstracts of federal, provincial, territorial, and municipal government Web sites, in both official languages. PWGSC has also improved public access by publishing the document entitled *Canadian Federal Government Databases Accessible Through the Internet*.

THE CANADA GAZETTE – 158-YEAR-OLD GOES HIGH-TECH

The *Canada Gazette*, published since 1841, gives Canadians a source of information on proposed regulations, public notices, and official appointments as well as an opportunity to voice comments and concerns before regulations are finalized — an essential element of the regulatory process and a fundamental democratic right.

To improve communications with Canadians, the *Canada Gazette* was launched on the Internet on June 4, 1998. With the *Gazette* now available free of charge, more Canadians have a chance to comment on proposed changes in how we are governed.

Since its launch, daily requests have risen to almost 2,000. Next step: expanding access to persons with disabilities. In support of the Federal Disability Strategy Plan, a fully accessible Web site is being designed.

Compiling the *Canada Gazette* is a complex operation, relying on input from all departments. The current format and content do not allow easy access to persons with disabilities. Lack of standards and an inability to convert complex tables, charts, and chemical formulae pose significant barriers to access. The *Canada Gazette* Directorate and members of the disabled community are working together to break these barriers, giving Canadians with disabilities equal access to *Canada Gazette* information.

INNOVATEC: SOLUTIONS ON TAP

Innovatec gives the federal community a single point of access to cost-effective, proven technology solutions.

Last year, PWGSC launched Innovatec — a name coined from 'innovation' and 'technology' — as a demonstration centre to profile the latest the department has to offer in computer business applications. Innovatec gives the federal community a single point of access to cost-effective, proven technology solutions. It also provides information on PWGSC initiatives to support implementation of electronic commerce as the government's preferred method of doing business. Among the applications featured at Innovatec are the Common Departmental Financial System, the Personnel and Data

Collection Automation System, and TERMIUM®, The Government of Canada Linguistic Data Bank.

Millennial Mission

PWGSC has established Mission Critical Systems Contracts — broad contractual agreements with seven major private sector Year 2000 contractors that meet the federal government's requirements for very quick access to resources to support the Year 2000 initiatives of departments and agencies. Business volumes guaranteed under all seven contracts are $100 million, with a total maximum value of $1.4 billion. As of mid-January 1999, the PWGSC procurement Year 2000 Project Office had issued Year 2000 Work Elements to support 26 departments and agencies, with a total value of $123 million.

PWGSC has also readied its government-wide mission-critical Receiver General and Compensation systems for the Year 2000. Systems were modified as needed during 1998, and extensive testing started with other government departments and external contacts such as financial institutions. Although the risk of failure is low, contingency plans will ensure continued service.

Two Governments, One Cheque

Two governments, one cheque – result in cost reductions, improved service, and less duplication between governments.

Working with Revenue Canada and HRDC, PWGSC has consolidated some federal payments with those issued by provincial and territorial governments. In 1998, Child Tax Benefit payments were combined with similar payments from Nova Scotia, Saskatchewan, and the Northwest Territories. These initiatives complement 1997 agreements with British Columbia, Alberta, New Brunswick, and Newfoundland. The result: cost reductions, improved service, and less duplication between governments.

Helping Minority Communities – Client Service Spoken Here

Several initiatives this year supported implementation of section 41 of the *Official Languages Act*, designed to encourage the development of official language minority communities and to enhance the vitality of the English and French linguistic minority communities. Some are outlined below:

- the offer of surplus personal computers, in partnership with Industry Canada, to official language associations in minority situations;

- a free one-year subscription to *Actualité terminologique* for

450 minority language community associations;

- a six-month loan of unused PWGSC space to a Francophone theatre organization while their permanent home was renovated;
- active participation in the *Comité national de développement des ressources humaines de la Francophonie canadienne*;
- partnership with Parks Canada to help the school find used furniture so that *Étoile de l'Acadie* in Nova Scotia could open its doors in 1998; and
- information sessions for communities in minority situations on how to do business and how to write an effective proposal.

HERE'S TO OUR FUTURE

Canada's future success depends on meeting the needs of youth, in their education and in their transition to the world of work. PWGSC undertook several initiatives in 1998 to support the government's commitment to Canadian youth:

Canada's future success depends on meeting the needs of youth, in their education and in their transition to the world of work.

- It made some 530 positions available for summer students, despite continuing overall departmental reductions and restraint.
- It brought in 372 students across the country on co-operative program assignments, well above its target.
- It sponsored a unique one-day forum at national headquarters where 225 students talked about how PWGSC can build and maintain the flexible and responsive workforce it needs to meet future business requirements.

REACHING ABORIGINAL YOUTH

PWGSC initiatives in support of Aboriginal youth and employment included participating in the Aboriginal Career Day at the First Nation Community in Pictou Landing, Nova Scotia; a 'job shadow' project in the Atlantic Region, where Aboriginal students were invited to PWGSC offices to learn more about the work environment; participating in the Interprovincial Association on Native Employment Inc. annual conference in Prince Albert, Saskatchewan; organizing a series of events for Aboriginal Awareness Week; developing a registry of Aboriginal employment service providers to facilitate recruitment; preparing promotional materials to highlight PWGSC Aboriginal initiatives, for use in post-secondary recruitment campaigns; and bringing on board the first group of interns under KIKINAWEYENIMAN – The Internship Pilot Project launched in partnership with the

Assembly of Manitoba Chiefs in November 1998.

Depends How You Interpret It

PWGSC is committed to protecting the cultural heritage and diversity of Canada, promoting national identity, and fostering the fullest recognition and use of both official languages in Canadian society. Because PWGSC provides translation, terminology, and linguistic services, it has a special responsibility to ensure that the future of the translation industry is secure. Within five years, more than half the 200 experienced interpreters used by government to communicate with Canadians in both official languages, and with other nations in many foreign languages, will have retired.

PWGSC is committed to protecting the cultural heritage and diversity of Canada, promoting national identity, and fostering the fullest recognition and use of both official languages in Canadian society.

The need to renew this community is clear, so PWGSC has established a unique partnership with the University of Ottawa to meet the long-term need for interpreters for government and for Parliament, as well as for the private sector. PWGSC has also signed Memoranda of Understanding with five Canadian universities — the University of Ottawa, the Université de Québec à Trois Rivières, McGill University, Concordia University, and the Université de Montréal — to foster translator development and training to meet the needs of government and the translation industry, to give students job experience, and to create opportunities for translation graduates.

Direct Deposit, Sure Savings

PWGSC achieved significant savings for taxpayers — in the order of $55 million — by promoting direct deposit. Direct deposit now covers about 64 per cent of all government payments, up from 61 per cent in 1997. Every direct deposit transaction saves taxpayers about 50 cents. In 1998, direct deposit saved 1.77 million kg of paper — the amount needed to print paper cheques. Another environmental benefit of direct deposit was that the government was able to recycle over 350,000 kg of pre-printed Receiver General cheque stock and pre-printed Employment Insurance card stock from its inventory.

PWGSC planned and implemented a major change in government Intercity Calling Services in 1998, resulting in savings of $12 million annually. PWGSC worked with four private sector suppliers, making the changes without disrupting government operations.

Savings from newly negotiated lower rates for PCS or cellular services amount to $10 million a year. Similarly, new Centrex tariff for the National Capital Region will see savings from rate reductions and future price reductions in the order of $8 million over three years.

Electronic Pioneers

In 1998, PWGSC introduced its Secure Remote Access solution, based on Public Key Infrastructure, to enable users to access their departmental systems and applications from a distance. Its Secure Applications and Key Management Services work has been recognized as a pioneering Government of Canada Pathfinder Project, demonstrating the advantages of electronic service delivery, building trust among users, and piloting these new technologies in Canada.

Real Property Rejuvenation

PWGSC's Real Property Services Rejuvenation Team was formed in 1997 to engage employees in a dialogue about the future. The focus was on young employees, as this group often has great ideas but lacks the voice or clout to realize them.

The Rejuvenation Team has prompted innovation and creativity in several areas: attracting and retaining qualified people, improving service delivery, improving relationships in the organization, and becoming a learning organization. The Team has been breaking barriers to get employees at all levels involved in influencing the future of the branch.

A Focus on Learning

In 1998, PWGSC made major commitments to learning, with the development of business-based competency profiles, a departmental learning strategy, individual learning plans, and a minimum training investment for each employee. PWGSC also recognized that measuring progress is fundamental to the success of *La Relève*, by adopting critical success criteria for use beginning in April 1999.

PWGSC championed the government-wide learning group established to develop learning strategies and profiles for public service middle managers.

PWGSC championed the government-wide learning group established to develop learning strategies and profiles for public service middle managers. PWGSC also worked with the Privy Council Office on developing core competencies and competency profiles, to support *La Relève* for the communications community.

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT CANADA

HUMAN RESOURCES POLICIES – 200 BECOME 15

Human Resources Development Canada (HRDC) managers, employees, and union representatives from across the organization have developed a new set of human resources policies. This diverse group replaced 200 existing policies with 15 short, results-focused documents released in print this year.

The policies set out the values and principles that employees want in a humane, fair, and exemplary workplace. New delegation of authorities instruments, which concentrate on placing authorities at the lowest possible level, have been consolidated, simplified, and distributed.

PAYMENT INTEGRATION – CHECK THIS OUT

Simpler banking for seniors demonstrates that governments can work together to provide better service to clients!

The province of Saskatchewan and HRDC Saskatchewan are processing integrated payments for the Saskatchewan Income Plan and Old Age Security. Clients now receive both benefits in one cheque, issued by PWGSC–Winnipeg. The Government of Canada and Government of Saskatchewan wordmarks appear on each cheque. It means simpler banking for seniors and demonstrates that governments can work together to provide better service to clients!

CREATIVE COMPETITION KIT FOR MANAGERS

HRDC Saskatchewan created a Competition Help Kit for managers and selection board members. The kit includes information on competencies, sample interview questions, sample reference questions, and examples of forms that have to be completed in a competitive process. The information is current and will be updated regularly. A hard copy is available, and the kit will soon be ready on diskette. Eventually, it will be posted on the LAN system with restricted access.

PERSONAL TOUCH GETS RESULTS

The Mid Ontario Disability Unit (Scarborough) has initiated a pilot project where medical staff are being proactive, calling clients and explaining why their disability benefit cannot be approved. The result: improved client service, better informed clients, and fewer appeals.

More than 100 clients have been contacted in the past few months. In addition to information about disability benefits, clients are counselled on other options available when they don't qualify. Referrals have been made to Employment Insurance, the province of Ontario

Opportunities Program, Social and Community Services, and the Ministry of Health. Results have been positive, with many clients thanking staff for the valuable information provided.

Canada Communications Group – Publishing Partnership

Since the Canada Communications Group (CCG) was privatized in March 1997, HRDC has actively pursued a partnership with the new owner, St. Joseph Corporation, resulting in major procurement incentives through a Privileged Administrative Agreement (PAA). This five-year exercise expedites printing purchases up to $10,000 and streamlines contractual processes, shrinking turnaround times and reducing departmental costs.

HRDC is also looking into CCG's new pilot project, Virtual Storefront, which would let HRDC employees see certain publications on-line, with the possibility of downloading or ordering directly.

In addition, HRDC has negotiated CCG support for the government's Aboriginal Supplier Alliance, a socio-economic initiative whereby CCG will modify its procurement policies and procedures for commercial print and distribution requirements to include soliciting bids from Aboriginal suppliers. An updated list of qualified suppliers will be obtained regularly from Indian and Northern Affairs Canada. The new process was implemented in October 1998.

Workshop Builds Partnership Skills

Giving employees partnership training helps them cope better with current and future changes.

The HRDC Regional Office in New Brunswick has worked with the University of New Brunswick to develop a six-day workshop on partnership for its employees. Workshop topics include organizational culture and structure, awkward processes, partnership types, negotiation techniques, communications, and conducting effective meetings as part of partnership activities. Given the tremendous success of this joint initiative, NHQ will be offering this workshop, on a pilot basis, to representatives from all regions, including NHQ. Giving employees partnership training helps them cope better with current and future changes.

Health Canada

Bundling Beats Back Burden

What's the universal frustration of government employees? Too many e-mails! While departments cannot simply stop sending broadcast or information e-mails, Health Canada has found a way to bundle them into a single daily mailing in each official language. Every morning, Health Canada employees receive an e-mail containing links to the broadcast messages for that day. The new approach enables users to select and read only the messages that interest them.

Another advantage of the new system: all broadcast messages are stored in an easy-to-use database, so employees do not have to use their own valuable e-mail storage space. Users can search for messages by category, date, branch, or key words. With messages stored in the database, there's no longer a need to send a copy to 6,500 desktops. The new delivery method has helped cut down server traffic and system slowdowns during peak hours — and reduced the e-mail burden for employees.

A user satisfaction survey found overwhelming support for the innovation; more than 90 per cent of respondents prefer the new method and feel they are kept "well informed" of departmental announcements, events, and opportunities.

Indian and Northern Affairs Canada

Managing for the Next Generation

In partnership with three Saskatchewan First Nations, the department has implemented community-based environmental management systems. The main goal is to support First Nations gaining greater control of their lands and resources. Each Environmental Management System is based on the values and traditional environmental knowledge of the community about protecting their resources for generations to come.

Environmentally Fulfilling

Breaking barriers promotes efficient work practices while protecting the environment.

First Nations in Saskatchewan are becoming an integral part of the management of reserves' solid waste sites. Training provided by departmental staff covers acceptable methods of compacting, separating and temporary storage of particular waste such as white metals, tires, and batteries. First Nations involved in the project see this as a means of ensuring landfill operations are managed in a fashion beneficial to the environment. They're breaking barriers

promotes efficient work practices while protecting the environment.

Forestry Partnership is Win-Win

A joint initiative of the Prince Albert Grand Council, the Wahpeton Healing Lodge, Saskatchewan Environment and Resource Management, and Indian and Northern Affairs Canada has established the Nisbet Forestry operation to address forest fire and ecosystem problems in the northern forest belt. The Wahpeton Healing Lodge, a minimum security facility, provides the workforce for the initiative. The benefits flow both ways: a workforce for needed services, and enhanced skills to help clients succeed in social reintegration when they leave the Lodge.

Treasury Board of Canada Secretariat

Community Spirit for Modern Comptrollership

The past 10 months have seen a major review aimed at modernizing programs and services for community development in the Comptrollership Sector. The goal: better service to the modern comptrollership community across Canada.

The past 10 months have seen a major review aimed at modernizing programs and services for community development in the Comptrollership Sector. The goal: better service to the modern comptrollership community across Canada.

Part of the project was developing a Comptrollership Community Career Management Network Web Site with the following functions:

- posting résumés and searching positions for candidates (previously Point of Contact);
- posting positions and searching candidates for managers (previously Point of Contact);
- information on the FORD/IARD (Financial Officer and Internal Auditor Recruitment and Development) program;
- information on learning initiatives;
- information on professional development activities; and
- discussion groups.

The new site will improve mobility for employees in these communities, making it an efficient career development tool. It will be operational in the summer of 1999, and information sessions will be scheduled across Canada.

THE FINANCIAL OFFICER COMPETENCY PROFILE – BREAKING BARRIERS BY USING TECHNOLOGY

TBS, in collaboration with the financial community, has developed a Financial Officer Competency Profile and an electronic assessment tool that address four main groups of competencies: Interpersonal, Business Perspective, Functional, and Leadership/Management.

This innovate approach to competency profiles through use of an Assessment Tool will enhance career planning services for the financial officer community.

The profile defines the skills and competencies required for Financial Officers to deliver current and future financial services in the federal government. Departments will receive a guide telling employees about the Financial Officer Compentency Profile, the Assessment Tool (accessible on the TBS Publiservice site), and a suggested approach to using these tools in career planning. The Assessment Tool includes an electronic questionnaire and generates a report on findings and areas for improvement. An added benefit is that employees can ask their manager, coach, or mentor to complete a similar skills assessment on their competencies. This innovate approach to competency profiles through use of an Assessment Tool will enhance career planning services for the financial officer community.

COMPUTER-BASED TRAINING

The Community Development and Special Project Division (CDSP) of the Comptrollership Branch at TBS has developed a computer-based Orientation to Finance Training Course. The course, developed within the context of modern comptrollership, will serve as an introduction to finance and internal audit for trainees recruited under the Financial Officer and Internal Auditor Recruitment and Development (FORD/IARD) program. The course will also be made available to all federal government employees via the Publiservice Web site.

L'élimination des obstacles dans la fonction publique fédérale

TROISIÈME RAPPORT D'ÉTAPE

Vous pouvez consulter le troisième rapport d'étape sur l'élimination des obstacles sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, sous **Politiques et publications, Publications en collaboration** et **L'Élimination des obstacles**, à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/.

Les employés qui ne sont pas branchés à Internet devraient s'adresser à leur bibliothèque ministérielle, aux bibliothèques publiques ou aux bibliothèques universitaires.

Dans ce numéro

INTRODUCTION 1

SECTION I 3

MISE À JOUR DES « PROMESSES » DU PREMIER RAPPORT D'ÉTAPE SUR L'ÉLIMINATION DES OBSTACLES 3

- LE RECOUVREMENT DES COÛTS 3
  - Contexte 3
  - Perception du gouvernement fédéral relativement au recouvrement des coûts 3
  - La *Politique sur le recouvrement des coûts et la tarification* adoptée en 1997 4
  - Examen de la politique sur le recouvrement des coûts 5
  - Leçons apprises 6
  - Conservation et réaffectation des recettes 7
  - Pouvoirs, surveillance et reddition de comptes dans le contexte de la tarification 9
  - Récent jugement de la Cour suprême dans la cause Eurig 11
  - Initiatives en cours 11
  - Résumé 12
- LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE – LA CLÉ POUR UNE GOUVERNANCE MODERNE 13
- L'ALLÉGEMENT DES EXIGENCES DE RAPPORT AUX ORGANISMES CENTRAUX 14

SECTION II 15

TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA 15

- GESTION FINANCIÈRE – VIVE LA MODERNISATION! 15
- PRESTATION INTÉGRÉE DES SERVICES – TOUS ENSEMBLE 15
- NOUVEAU CENTRE D'APPELS NATIONAL – 100 000 APPELS PAR ANNÉE 16
- LES PAIEMENTS À L'HEURE DE L'ÉLECTRONIQUE 16
- OUTILS INNOVATEURS EN LIGNE 17
- LA GAZETTE DU CANADA – VERSION ÉLECTRONIQUE D'UNE PUBLICATION VIEILLE DE 158 ANS 17
- INNOVATEC : SOLUTIONS EN DIRECT 18

- Préparation au millénaire 19
- Deux gouvernements, un seul chèque 19
- Aide aux minorités linguistiques – Ici, on parle la langue du client 19
- Pensons à notre avenir 20
- Atteindre les jeunes Autochtones 20
- C'est une question d'interprétation 21
- Virement automatique, économies assurées 22
- Pionniers électroniques 22
- Rajeunissement des services immobiliers 22
- Accent mis sur l'apprentissage 23

Développement des ressources humaines Canada 23

- Politiques de ressources humaines – De 200 à 15 23
- Paiements intégrés – Impressionnant! 24
- Aides à la sélection à l'intention des gestionnaires 24
- Une intervention personnelle qui porte des fruits 24
- Groupe Communication Canada – Partenariat en édition 25
- Atelier de renforcement des compétences de partenariat 25

Santé Canada 25

- Le regroupement des messages réduit le fardeau électronique 25

Affaires indiennes et du Nord Canada 26

- Gestion pour les générations futures 26
- Précieux rôle environnemental 26
- Partenariat entièrement positif dans le secteur forestier 27

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA 27

- **LA COLLECTIVITÉ ET LA MODERNISATION DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR** 27
- **PROFIL DES COMPÉTENCES DE L'AGENT FINANCIER – L'ÉLIMINATION DES OBSTACLES PAR L'UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE** 28
- **FORMATION INFORMATISÉE** 28

INTRODUCTION

Bienvenue au troisième rapport d'étape sur l'élimination des obstacles. Ce rapport, tout comme le premier et le deuxième de la série, présente les pratiques exemplaires d'employés qui ont mis en œuvre des idées novatrices afin de poursuivre l'amélioration de l'exécution des programmes et de la prestation des services.

L'élimination des obstacles est une initiative pangouvernementale qui a pour but d'aider à cerner et à abolir les obstacles existant dans les ministères et les organismes centraux. Par « obstacle », on entend tout ce qui empêche les fonctionnaires de bien travailler ou de fournir des services de qualité.

L'élimination des obstacles est une initiative pangouvernementale qui a pour but d'aider à cerner et à abolir les obstacles existant dans les ministères et les organismes centraux. Par « obstacle », on entend tout ce qui empêche les fonctionnaires de bien travailler ou de fournir des services de qualité. Cela signifie mettre fin aux tracasseries administratives, repenser les méthodes de travail « traditionnelles », se concentrer davantage sur les clients et les citoyens et travailler en collaboration pour fournir un service plus rapide et de meilleure qualité.

Le projet est coparrainé par Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) et par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Tous les employés des ministères et des organismes – individuellement ou collectivement, officiellement ou officieusement – peuvent prendre des initiatives à ce chapitre, faire des propositions ou apporter des changements concrets dans leur propre milieu de travail.

Pour les employés, les avantages peuvent se traduire par un milieu de travail plus efficace, moins de bureaucratie, plus de temps pour les clients, plus de flexibilité, des coûts moindres, une meilleure prestation des services et l'occasion de changer les choses. Le tout favorise également l'amélioration de la fonction publique. Par exemple, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a collaboré avec les provinces et les municipalités pour mettre à l'essai de nouvelles pages bleues dans les annuaires téléphoniques. Le but de ce projet pilote est d'inclure dans les annuaires des entrées communes pour les services gouvernementaux afin de favoriser un accès plus convivial à ceux-ci. Le résultat? Un meilleur service offert au public.

Assurer une plus grande connaissance des solutions proposées par la publication du rapport d'étape sur l'élimination des obstacles est essentiel au succès de cette initiative. Dans le présent document, vous trouverez une description du mandat et de la structure de chaque projet et d'autres renseignements s'y rapportant. Les rapports peuvent également être consultés en ligne à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/ (cliquez sur **Politiques et publications**, sur **Publications en collaboration**, puis sur **L'Élimination des obstacles**).

SECTION I

MISE À JOUR DES « PROMESSES » DU PREMIER RAPPORT D'ÉTAPE SUR L'ÉLIMINATION DES OBSTACLES

Comme suite aux engagements pris dans le premier rapport d'étape sur l'élimination des obstacles, des groupes de travail ont été mis sur pied pour cerner les obstacles existant dans huit secteurs, soit les politiques difficiles à interpréter, les exigences de rapport, les voyages, la dotation en personnel, le recouvrement des coûts/la conservation des recettes, le service à la clientèle, les marchés publics et les crédits ponctuels. Plusieurs obstacles ont été identifiés. Dans le deuxième rapport, nous vous avons présenté une mise à jour concernant la dotation en personnel, les marchés publics, les politiques difficiles à interpréter et les voyages. Le présent rapport porte, quant à lui, sur le recouvrement des coûts, la planification opérationnelle et les exigences de rapport aux organismes centraux.

LE RECOUVREMENT DES COÛTS

Contexte

Plus de 35 ministères et organismes recouvrent certains de leurs coûts et imposent des frais d'utilisation. On dénombre plus de 300 catégories différentes de frais. Un grand nombre de ces catégories renferment de nombreux frais individuels. Une liste des frais d'utilisation externes et des recettes qu'ils génèrent, par ministère et organisme, est affichée sur le site Web du Secrétariat (http://www.tbs-sct.gc.ca).

Dans le contexte des revenus totaux du gouvernement ou même de ses recettes non fiscales, le revenu provenant des frais d'utilisation n'est pas très élevé. Ces frais ont toutefois souvent visés des groupes relativement restreints et très dispersés, mais très visibles, comme les fermiers. Évidemment, les répercussions de l'imposition de frais d'utilisation variaient d'une région à l'autre. Fait peu surprenant, le recouvrement des coûts a attiré l'attention des milieux d'affaires et des médias et a retenu l'intérêt des parlementaires. Au cours des derniers mois, la plupart des ministres et des parlementaires ont entendu les doléances des électeurs et des groupes défendant les intérêts de différentes industries opposés à une ou à plusieurs propositions d'imposition de frais d'utilisation.

Perception du gouvernement fédéral relativement au recouvrement des coûts

Aucun bien ou service du gouvernement ne peut être obtenu gratuitement. Chaque bien ou service est financé soit par le régime fiscal, suppléé par des emprunts, soit par l'imposition de frais d'utilisation. Les intervenants conviennent généralement que l'augmentation de la dette ne constitue pas une option raisonnable. L'utilisation des recettes des taxes ou l'imposition des frais d'utilisation pour financer les programmes du gouvernement, et la mesure dans laquelle il y a lieu de recourir à chacune de ces options, repose sur un certain nombre de considérations pratiques. Par exemple : Quelle méthode est la plus équitable? Quelle méthode accroît le plus l'efficacité en tenant compte des ressources dont dispose le gouvernement? L'imposition de frais d'utilisation compromettra-t-elle la réalisation des objectifs des programmes?

Techniquement parlant, le recouvrement des coûts comme politique consiste à allouer efficacement les ressources tout en adoptant une approche équitable de financement des programmes gouvernementaux et en assurant, au public canadien, un rendement acceptable des ressources contrôlées par l'État. Mais il s'agit de bien plus que cela. Il faut aussi améliorer la gestion quotidienne des programmes, mieux faire connaître le coût des programmes, non seulement pour ceux qui les exécutent, mais également pour ceux qui sont touchés directement ou indirectement par eux, et créer un dialogue utile entre les intervenants sur les questions épineuses relatives aux programmes. Contrairement aux croyances répandues, l'argent n'est pas le seul aspect sur lequel il y a lieu de se pencher.

La *Politique sur le recouvrement des coûts et la tarification* adoptée en 1997

La *Politique sur le recouvrement des coûts et la tarification* a été adoptée par le gouvernement fédéral à la suite d'une série de séances de consultation tenue en 1996-1997 auprès des groupes représentant des industries établies au Canada, des groupes représentant les Canadiens à titre individuel, des universitaires, des principaux ministères imposant des frais d'utilisation et du Bureau du vérificateur général. De plus, de nombreuses discussions ont eu lieu dans le cadre de comités parlementaires, avec d'autres ministères et organismes ainsi qu'avec différents représentants du Secrétariat.

La *Politique sur le recouvrement des coûts et la tarification*, promulguée en avril 1997, renferme des principes largement acceptés. Voici certains des principes clés de cette politique :

- nécessité de tenir des consultations utiles et efficaces;
- transparence et définition commune de la tarification et des méthodes de détermination des coûts;
- nécessité de tenir des consultations sur les propositions d'imposition de frais devant être liées aux normes de service et aux mesures de rendement;
- analyse approfondie des répercussions des frais pour les parties concernées (y compris des effets cumulatifs de frais multiples);
- mécanismes appropriés au sein des ministères pour répondre aux plaintes ou pour résoudre les différends rapidement.

Reconnaissant les différences qui existent entre les diverses activités accomplies au sein du gouvernement fédéral et les besoins particuliers des divers ministères et organismes qui en font partie, la *Politique sur le recouvrement des coûts et la tarification* est rédigée en termes souples; elle ne prescrit pas de formules toutes faites. Elle fournit plutôt un cadre général, une série de principes pour l'évaluation des frais d'utilisation et leur mise en œuvre. Chaque ministère est tenu de dresser et d'adapter ses propres stratégies, dans les limites de ce cadre, afin de décider ce qui devrait faire l'objet de frais, quel devrait en être le montant et qui devrait les payer.

Pour prendre des décisions judicieuses relativement au recouvrement des coûts et aux propositions d'imposition de frais d'utilisation, il est nécessaire de travailler en équipe et de faire intervenir des personnes qui possèdent de l'expertise dans les domaines de la haute gestion, de l'administration, des programmes, des finances, des services juridiques et des communications. Par ailleurs, parmi les autres ingrédients essentiels au succès d'un tel exercice figurent le bon sens ainsi que la connaissance du monde des affaires, des mécanismes d'approbation et des besoins de la clientèle visée par une activité particulière.

Depuis l'adoption de la politique de 1997, des progrès considérables ont été réalisés dans la mise en œuvre des initiatives de recouvrement des coûts. Parmi les exemples qui méritent d'être soulignés, signalons le programme de recouvrement des coûts liés aux procédures d'approbation des médicaments et les initiatives menées sous les auspices de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale.

Examen de la politique sur le recouvrement des coûts

Étant donné que la politique générale du gouvernement exige l'examen périodique des initiatives de politique et qu'en vertu de la politique actuelle, un examen doit être effectué trois ans après la mise en œuvre de telles initiatives, le Secrétariat entreprendra cet examen durant l'été et l'automne de 1999.

Un tel examen pourrait s'avérer difficile et susciter de la controverse, mais il constituera pour le Secrétariat une excellente occasion de proposer quelques améliorations importantes à la politique, et ce après consultation avec les différents intervenants internes et externes. On espère réussir à combler certaines graves lacunes que présente la politique actuelle en réglant certaines questions, notamment : quand l'imposition de frais est-elle appropriée et quand ne l'est-elle pas, de quelle façon faut-il procéder pour imposer des frais afin de permettre une étroite surveillance de la part du ministère, tout en assurant une mise en œuvre efficace des frais, et finalement, que faire s'il existe des situations où en principe des pouvoirs de réaffectation des recettes ne devraient pas être accordés, même si des frais sont perçus.

Le recouvrement des coûts concerne plusieurs personnes, représentant une grande diversité d'intérêts. Il est important que tous les principaux groupes touchés participent à l'examen. Des préparatifs sont en cours au Secrétariat, notamment pour identifier les intervenants potentiels qui pourraient y participer. La liste inclura des représentants des principaux ministères et organismes fédéraux qui se livrent à des activités de recouvrement des coûts.

Le Secrétariat estime que cet examen est une occasion pour lui de voir ce qui a donné de bons résultats et ce qui n'a pas fonctionné et de préciser les aspects de la politique et de son application qui pourraient être améliorés. Il lui serait utile d'en savoir davantage au sujet des expériences vécues par les ministères lors de l'application de la politique et par les personnes directement touchées par celle-ci.

De plus, un certain nombre de consultants et d'entreprises ont mené, au cours des dernières années, des études à propos du recouvrement des coûts. Ces études constituent des sources utiles de renseignements en ce qui a trait au contexte dans lequel sont déployés les efforts de recouvrement des coûts du gouvernement fédéral. Le Bureau du vérificateur général a vérifié un certain nombre de programmes de recouvrement des coûts au fil des ans et continue à le faire. Tous ces examens fournissent des données précieuses qui aideront le Secrétariat à effectuer son propre examen.

Leçons apprises

L'expérience acquise et les études menées jusqu'à présent ont mis en lumière un certain nombre de points intéressants. Le gouvernement a aussi beaucoup appris sur les perceptions et, surtout, sur les différences entre les perceptions.

Le recouvrement des coûts ne date pas d'hier, et il n'y a aucun doute que certains dossiers sont complexes et présentent des défis. Il y a des propositions qui remettent en question la pertinence de la politique ou qui cherchent à en étendre l'application, et les débats qui en résultent aideront à mieux la formuler. Il s'agit d'un travail fort intéressant, toujours stimulant et jamais ennuyeux. L'expérience acquise jusqu'à présent permet de dire que les défis les plus difficiles auxquels font face les ministères qui instaurent des frais d'utilisation et leurs clients sont liés à deux facteurs clés : la nécessité de bien communiquer et le besoin d'établir la confiance.

Il est nécessaire que les ministères et les organismes trouvent de meilleures façons de faire connaître leurs activités liées au recouvrement des coûts ainsi que la raison d'être de ces activités et d'accroître la transparence quant à la manière dont celles-ci sont mises en œuvre. Il faut également qu'ils comprennent mieux le milieu dans lequel les différents intervenants mènent leurs opérations et les conséquences des frais d'utilisation pour eux.

Les résultats initiaux obtenus par le Secrétariat dans l'application de la politique adoptée en 1997 semblent très positifs. Il y a eu des améliorations, peut-être pas aussi rapidement et en nombre suffisant aux yeux de certains intervenants, mais il y a quand même eu des améliorations. On est généralement d'accord pour dire que le recouvrement des coûts est un secteur où toute politique adoptée sera complexe. Il y a de nombreux joueurs, dont les intérêts sont souvent diamétralement opposés et dont les attentes ne sont pas les mêmes. Aussi bien les ministères que les intervenants commencent à saisir les réalités du recouvrement des coûts. L'instauration de frais là où auparavant il n'en existait pas ou l'augmentation des frais donnera toujours lieu dans une certaine mesure à des controverses.

L'exercice de recouvrement des coûts a toutefois favorisé et accru sensiblement le dialogue entre les représentants du gouvernement et les intervenants à propos de questions liées à l'exécution des programmes, et ce à un degré jamais atteint. Les consultations sont plus nombreuses, et les joueurs tirent des enseignements de leurs expériences et trouvent des façons d'arriver à des compromis en réponse aux besoins et aux préoccupations des autres parties.

Tout en discutant de l'adoption de nouveaux frais ou des changements à apporter aux frais en vigueur, les ministères et leurs clients en ont profité :

- pour entamer le dialogue sur les besoins des clients, les normes de service ainsi que sur le coût, la qualité et le niveau approprié des services;
- pour diriger leur attention vers les façons de créer des liens entre les ressources, le rendement et les résultats;
- pour discuter d'autres initiatives du gouvernement comme les normes de service, les nouveaux modes de prestation des services et la réforme réglementaire;
- pour vérifier constamment que les programmes et les services sont pertinents, modernes et efficaces.

Tant les ministères que leurs clients doivent envisager leurs relations, non seulement dans le contexte de l'imposition des frais d'utilisation, mais aussi du point de vue des besoins de la clientèle en ce qui concerne les niveaux de service, l'intérêt du public et les nouveaux modes d'exécution des programmes. La grande priorité des fonctionnaires dans la mise en œuvre des mesures de recouvrement des coûts doit être la protection des intérêts du public.

Conservation et réaffectation des recettes

On a beaucoup parlé de la nécessité d'adopter des directives plus précises et une plus grande souplesse pour ce qui est de l'utilisation des recettes découlant de l'imposition de frais d'utilisation et des mécanismes s'y rapportant (par exemple, méthode du crédit net et fonds renouvelables).

Alors qu'il est vrai qu'il y aura une augmentation des revenus comme conséquence de la mise en œuvre d'initiatives d'imposition de frais d'utilisation, le montant de ces frais dépendra de l'objectif stratégique que l'on vise à atteindre. Dans la même veine, la réponse à la question à savoir si les ministères devraient garder la totalité ou une partie des recettes dépendra aussi beaucoup des objectifs de leur politique.

Si le partage des recettes est poussé à l'extrême, la politique risque d'être motivée davantage par le caractère opportuniste de la possibilité de « gagner de l'argent facilement » que par de solides objectifs stratégiques. La réaffectation des fonds présente aussi un risque d'interfinancement. Par exemple :

- Si l'on finance strictement les ministères sur la base d'une augmentation des recettes, ceux-ci pourraient être encouragés à imposer des frais trop élevés (situation particulièrement préoccupante dans les secteurs où les services sont obligatoires) ou à sacrifier des objectifs de programme ou de politique. De même, un tel financement pourrait les dissuader de réduire les niveaux de service ou de procéder à la délégation des services lorsque de telles mesures sont justifiées.

- L'une des principales raisons de l'imposition de frais d'utilisation est que l'on veut favoriser une plus grande équité dans le cadre du financement des programmes gouvernementaux. Or, l'obtention de recettes supplémentaires provenant de la prestation d'un service devrait servir à réduire la dépendance de celui-ci à l'égard des crédits parlementaires ou, lorsque cela est justifié, devrait servir à améliorer ce service. La réaffectation des revenus additionnels à des programmes n'ayant aucun lien suscitent des plaintes relativement à la « double taxation ».

- Il peut y avoir un potentiel significatif d'imposition de frais d'utilisation dans des domaines où la nécessité de ressources additionnelles est peu élevée ou inexistante. Dans ces cas-là, la réaffectation des recettes peut constituer une approche valide, accompagnée d'une réduction proportionnée des crédits attribués.

Le Secrétariat appuie la notion d'une souplesse accrue en ce qui concerne la conservation des recettes par les ministères et les organismes, lorsque cela est approprié. Dans son désir d'assurer une gestion judicieuse des ressources, le Secrétariat est guidé par un certain nombre de principes lors de l'évaluation des propositions soumises par les ministères qui désirent utiliser les revenus afin d'augmenter leurs capacités financières. Les principaux facteurs que le Secrétariat prend en considération à cet égard sont les suivants.

1. La capacité de financer un programme au moyen de la perception de frais d'utilisation n'est pas suffisante en soi pour justifier l'exécution du programme; le programme doit satisfaire d'abord aux « six critères » de l'Examen des programmes.

2. Les propositions concernant l'utilisation des recettes :

   - doivent découler d'une proposition discrétionnaire visant à augmenter les recettes;

   - doivent se limiter au coût des activités ayant pour but d'assurer la disponibilité des biens ou des services (Nota : l'utilisation des recettes découlant de loyers économiques sera examinée au cas par cas);

   - doivent avoir trait à des programmes approuvés par le Parlement et appropriés compte tenu du mandat du ministère;

   - doivent permettre la réalisation d'objectifs de politique (amélioration des services ou plus grande efficacité dans l'exécution des programmes, une plus grande équité dans le financement des programmes gouvernementaux, etc.);

   - doivent tenir compte des répercussions sur les clients et les besoins de ces derniers;

   - doivent être communiquées et présentées conformément aux principes de la transparence.

3. Le risque des manques à gagner doit être assumé par le ministère, ce qui nécessite :

   - une capacité d'absorber ces manques à gagner;

- un plan d'urgence acceptable, lorsque le risque est considérable;

- un processus « d'alerte avancée », ayant pour but d'avertir le Secrétariat, afin que les décisions nécessaires puissent être prises **avant** que soient créées des pressions de financement inévitables.

Pouvoirs, surveillance et reddition de comptes dans le contexte de la tarification

Actuellement, les droits et les frais sont fixés de différentes façons. C'est pourquoi certains parlementaires ont exprimé des inquiétudes concernant la mise en œuvre de mécanismes de recouvrement des coûts. Plus particulièrement, il y a une croyance à l'effet que les droits sont fixés sans aucune surveillance parlementaire, ce qui suscite des craintes à l'égard du recouvrement des coûts, c'est-à-dire qu'on craint qu'il soit non vérifié et « hors contrôle ». L'obligation ministérielle de rendre compte de l'établissement des frais et de surveiller adéquatement ce processus est une question souvent abordée lors de discussions entourant des cas précis.

Les **autorisations législatives** qui permettent de fixer ou de modifier des frais d'utilisation sont les suivantes :

- **les textes de loi régissant les activités des ministères** (p. ex., la *Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments*, la *Loi sur le Ministère de l'Industrie*, la *Loi sur l'aéronautique* et *la Loi sur les pêches*);

- **la *Loi sur la gestion des finances publiques* (la *LGFP*) – Article 19** (p. ex., remplacement des cartes d'assurance sociale – DRHC, services de bibliothèque – Bibliothèque nationale);

- **le pouvoir ministériel de conclure des contrats** – pouvoir des ministres d'assurer le recouvrement des coûts en invoquant leur propre pouvoir de conclure des contrats [p. ex., missions canadiennes à l'étranger, colocation (ministère des Affaires étrangères et du Commerce international) et services psychiatriques destinés aux délinquants sous responsabilité provinciale (Service correctionnel Canada)].

Le **processus d'approbation** pour l'établissement des frais varie selon les autorisations législatives mises en cause.

Décrets

- En vertu de la législation ministérielle ou générale (c'est-à-dire la *LGFP*), les nouveaux frais ou les frais modifiés sont établis par décret suite à leur approbation par le Comité spécial du Conseil (CSC). En outre, certains textes de loi exigent explicitement une recommandation du Conseil du Trésor. Par exemple, tous les frais imposés en vertu de la *LGFP* doivent recevoir l'approbation du Conseil du Trésor et du Comité spécial du Conseil.

Arrêtés ministériels

- En vertu de la législation ministérielle, un ministère peut fixer des frais sans l'approbation préalable du gouverneur en conseil ou du Conseil du Trésor. Il s'agit du mécanisme le plus récent à avoir été adopté, et il a été inclus dans plusieurs lois adoptées depuis 1993 (*Loi sur le Ministère de l'Industrie, Loi sur le Ministère de la Santé, Loi sur le Ministère du Patrimoine canadien* et *Loi sur l'Agence canadienne d'inspection des aliments*).

Contrats

- La conclusion de contrats représente un mécanisme de recouvrement des coûts dont peuvent se servir les fonctionnaires sans qu'il soit nécessaire que des pouvoirs spéciaux leur soient délégués par les ministres.

L'établissement du degré de surveillance approprié est essentiel. Manifestement, un seul type de mécanisme d'approbation ne convient pas pour tous les frais. Il est nécessaire de pouvoir introduire et modifier les frais d'utilisation en temps opportun dans les secteurs où la charge de travail est un facteur primordial ou dans les secteurs qui sont sensibles aux fluctuations du marché. Essentiellement, en assujettissant tous les frais d'utilisation à un long processus rigide, on ne rend pas service aux contribuables qui, lorsque de tels frais ne sont pas imposés, paient pour les biens, les services, les droits et les privilèges destinés principalement à des utilisateurs spécifiques.

Même si des approches plus souples étaient adoptées dans le cas des programmes comportant des frais d'utilisation, il faudrait quand même continuer à faire preuve de diligence raisonnable et à assurer une surveillance appropriée du système. Alors qu'il existe des mécanismes d'autocontrôle pour éviter les abus, ces garanties ne peuvent jamais faire disparaître entièrement les préoccupations de certains parlementaires. En bref, toute délégation, à des membres de la haute gestion, de pouvoirs d'établissement de frais d'utilisation suscitera des sentiments mitigés. Il faut toujours consulter les conseillers juridiques des ministères quant aux conséquences des différentes autorisations législatives pouvant être invoquées pour fixer des frais d'utilisation.

L'obligation de rendre compte de l'établissement et de l'adoption de frais d'utilisation devrait continuer à incomber aux ministères, mais le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, comme par le passé, devra continuer à jouer un rôle dans les situations où une autorisation du Conseil du Trésor est requise par la loi, où les ministères souhaitent utiliser les recettes découlant des frais d'utilisation et où il y a une claire violation de la politique établie. Une grande partie des efforts déployés viseront à assurer l'intégrité de la politique et seront invisibles pour les intervenants du secteur privé. Le Secrétariat effectue maintenant des examens plus approfondis des propositions ministérielles d'adoption de frais d'utilisation pour assurer une application rigoureuse de la politique.

Récent jugement de la Cour suprême dans la cause Eurig

Au cours des derniers mois, de nombreux renvois ont été faits à un jugement récent de la Cour suprême concernant les frais d'homologation perçus en Ontario. Dans ce cas particulier, il était question des frais imposés par le gouvernement de l'Ontario pour l'émission de lettres d'homologation. Les frais fixés aux termes du règlement étaient calculés d'après la valeur de la succession et ne correspondaient pas au coût de l'émission proprement dite des lettres. Il n'y avait aucun lien entre les frais imposés et le coût du service. La Cour suprême a donné six mois aux provinces pour examiner leurs frais d'homologation et pour soit les réviser, soit déposer une législation s'y rapportant. L'Ontario, la Colombie-Britannique, le Manitoba et Terre-Neuve ont tous présenté des textes législatifs ayant trait aux frais d'homologation. L'Alberta a fait un pas de plus en déposant une législation qui gèlera les frais aux niveaux actuels, en attendant les résultats d'un examen de ces frais.

La politique fédérale sur le recouvrement des coûts énonce clairement qu'il doit y avoir un lien entre les frais imposés et le coût du service. La décision rendue par la Cour suprême appuie la politique du gouvernement fédéral en la confirmant et en la renforçant.

Le ministère de la Justice Canada a informé ses divisions juridiques situées dans les différents ministères de la décision rendue par la Cour suprême. Cependant, cette décision ne devrait pas changer grand-chose puisqu'elle affermit les facteurs à prendre en considération par les ministères lorsqu'ils envisagent l'adoption de nouveaux frais ou la modification de ceux déjà en place pour les programmes et les services.

Initiatives en cours

Le recouvrement des coûts est un secteur de politique qui n'est pas statique. Le gouvernement observe actuellement les retombées positives des modifications apportées à sa politique en 1997 et il exploite les occasions qui lui sont offertes d'apprendre. Par exemple, en vertu de cette politique, les ministères doivent donner aux utilisateurs la possibilité de s'exprimer à propos des répercussions des frais et de proposer des options de programme moins coûteuses ou plus efficaces. De grands progrès ont été réalisés au chapitre des consultations avec les intervenants.

La Garde côtière canadienne et des représentants de l'industrie du transport maritime commercial ont formé un Conseil consultatif maritime à l'échelle nationale qui agit comme mécanisme de consultation pour les questions maritimes. Le Conseil a examiné l'utilisation et la nécessité de 20 000 aides à la navigation et continue de travailler à l'établissement de niveaux mutuellement acceptables de services maritimes. Fait intéressant, à un certain moment, aussi bien la Garde côtière que l'industrie ont formulé des inquiétudes quant à l'efficacité du Conseil consultatif maritime, et ils ont élaboré ensemble une nouvelle structure.

Le ministère des Pêches et Océans, à la suite de négociations avec les intervenants, a bloqué les frais de déglaçage pour une période de trois ans, et le Secrétariat entreprendra une étude des impacts économiques des frais d'utilisation sur l'industrie du transport maritime commercial.

L'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire a collaboré avec ses intervenants pour modifier certaines catégories et classes de soumissions et a commencé à effectuer des examens conjoints avec les États-Unis.

Dans le cadre du Programme des produits thérapeutiques, un examen des programmes de recouvrement des coûts a été amorcé et les intervenants ont été consultés pour cerner les sujets de préoccupation et définir les modalités de l'étude.

L'ampleur des engagements pris est sans précédent. Il y a quelques années, on n'aurait pu imaginer un tel degré de collaboration dans le secteur du recouvrement des coûts.

Aux fins d'analyse des effets cumulatifs, le Secrétariat effectue actuellement une étude de l'impact économique cumulatif de l'ensemble des frais imposés par le gouvernement fédéral à l'industrie du transport maritime commercial. Des études similaires sont menées par Pêches et Océans Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada. Le Secrétariat a l'intention de mettre à profit l'expérience acquise dans le cadre d'études antérieures et de fonder sur les leçons apprises la planification d'une étude de l'industrie du transport maritime commercial, qui devrait servir à établir les critères méthodologiques qui seront utilisés à l'avenir dans le cadre de telles études.

Résumé

L'époque que nous vivons actuellement est très intéressante du point de vue du recouvrement des coûts. En effet, il s'agit pour nous d'examiner le chemin parcouru et les façons dont nous allons de l'avant. C'est un bon moment pour faire le point; la politique étant appliquée depuis quelques années. Les programmes mis en place avant l'adoption de la politique sont en voie d'être ajustés et de se conformer à celle-ci. Dans le cadre des nouvelles propositions, l'ampleur des engagements est sans précédent.

Il reste toutefois des questions à régler. En effet, il faut accorder aux ministères et aux organismes une plus grande marge de manœuvre, afin de leur permettre d'adopter des pratiques « plus commerciales » dans le contexte de leurs opérations. Il faut s'assurer aussi que des contrôles adéquats sont mis en place, pour que le recouvrement des coûts se fasse de manière appropriée et avec le degré de discrétion voulu. Trouver un juste équilibre constitue un véritable défi.

Assurer une surveillance suffisante sans alourdir la bureaucratie et sans accroître le coût représente un autre défi. Il est nécessaire d'établir un juste équilibre entre l'efficacité et la responsabilisation.

À mesure que les fonctionnaires du Secrétariat progresseront dans leur examen de la politique, ils porteront leur attention vers les mesures qu'ils peuvent prendre de concert avec les ministères, les organismes et les autres intervenants pour renforcer la politique et sa mise en œuvre, lorsque c'est logique de le faire. Le recouvrement des coûts et la mise en place de frais d'utilisation sont le reflet de réalités changeantes au sein de la fonction publique fédérale, et nous devons tous appuyer cette politique en faisant preuve de créativité et d'innovation.

LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE – LA CLÉ POUR UNE GOUVERNANCE MODERNE

L'approche renouvelée en matière de planification opérationnelle est la clé de la gouvernance moderne. Les efforts du Secrétariat s'articuleront autour d'une approche plus stratégique et plus ciblée du dialogue, de l'échange de l'information et de la collecte d'information sélective. Le résultat devrait être une réduction considérable de l'exigence imposée aux ministères et aux organismes de rendre compte de leurs activités. La planification opérationnelle représente un important outil qui aidera le Conseil du Trésor à agir comme un conseil de gestion. Le Secrétariat a besoin d'obtenir de l'information de bonne qualité des ministères pour avoir une perspective pangouvernementale. Cette information fournira également au Secrétariat le cadre nécessaire pour s'occuper des questions et établir son propre programme dans les secteurs suivants :

- grandes questions horizontales et spécifiques aux ministères;
- tensions au titre des dépenses annuelles;
- risques liés à l'intégrité des programmes;
- stratégies pour réagir à ces risques.

Les plans d'activités étaient censés évoluer en fonction des nouvelles priorités, des questions liées à la gestion et des exigences en matière d'information au sein des ministères et à l'échelle du gouvernement. Grâce à la nouvelle approche, les ministères et les organismes ne seront plus obligés de dresser et de soumettre un plan d'activités annuel au Conseil du Trésor. On s'attend toutefois à ce que les ministères et les organismes adoptent de bonnes méthodes de planification opérationnelle internes, comme pierre angulaire de leurs pratiques exemplaires de gestion. L'information ainsi que les priorités et les questions découlant de cette planification constituent des éléments clés dans le cadre du processus décisionnel du Conseil du Trésor et du façonnement des priorités du Secrétariat.

La nouvelle perspective met l'accent sur la souplesse et le dialogue continu avec les ministères plutôt que sur des activités précises de planification opérationnelle annuelle. Le Secrétariat obtiendra l'information dont il a besoin en faisant participer les ministères à un processus d'échange d'information tout au long de l'année plutôt que de mettre l'accent sur la communication de rapports officiels.

Un objectif additionnel consiste à donner la possibilité aux ministères de soumettre leurs orientations stratégiques au Secrétariat et, si nécessaire, plus directement au Conseil du Trésor, par l'entremise d'un processus cyclique de présentation des plans d'activités en deux étapes. Lors de la première étape, l'administrateur général adjoint du ministère soumettra au Secrétariat une lettre décrivant les questions stratégiques devant faire l'objet de discussions. Les résultats des discussions serviront à établir le cadre pour la deuxième étape du processus, à savoir la présentation d'analyses de rentabilisation formelles, lorsque les ministères ont besoin de l'appui du Conseil du Trésor pour obtenir les ressources, les autorisations et les marges de manœuvre essentielles à la mise en œuvre de leurs plans.

Cette approche renouvelée permettra au Secrétariat de dresser un rapport annuel sur l'état des opérations et la gestion des programmes gouvernementaux. Elle améliorera la capacité du Conseil du Trésor, à titre de conseil de gestion, d'avoir une vue d'ensemble des questions pangouvernementales. Plus particulièrement, elle permettra de définir les questions critiques relatives aux ressources et à la gestion dont il y a lieu de tenir compte dans les efforts de maintien de l'intégrité globale des programmes gouvernementaux. Le président présenterait ces conclusions au Cabinet au nom du Conseil du Trésor au début du cycle d'établissement des priorités du gouvernement, en même temps que des options précisant les différentes mesures pouvant être prises en réponse aux questions soulevées.

Pour obtenir de plus amples renseignements à propos de ce processus, visitez le site des plans d'activités à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/.

L'ALLÉGEMENT DES EXIGENCES DE RAPPORT AUX ORGANISMES CENTRAUX

Un groupe de travail du Secrétariat, au sein duquel sont représentées toutes les directions du Secrétariat, a terminé la première étape de son examen des exigences de rapport imposées aux ministères par les textes de loi et les règlements. Sur les 73 rapports à soumettre, 38 ont pour but de confirmer le respect des politiques établies, tandis que les autres rapports renferment de l'information sur la mise en œuvre directe des programmes, sur le Budget des dépenses et les Comptes publics, ou sur la planification opérationnelle et l'affectation des ressources. Le premier volet de l'examen a porté surtout sur les rapports confirmant le respect des politiques.

De ces 38 rapports, 30 font l'objet de présentation annuelle, tandis que les autres sont soumis uniquement selon le besoin ou en suivant un cycle de trois ans ou plus. Le groupe de travail a conclu que 16 de ces rapports routiniers soumis tous les ans pouvaient être éliminés d'office. Parmi les autres, 8 sont exigés par la loi. La prochaine étape comportera un deuxième examen, qui sera effectué conjointement avec des représentants des ministères. Cet examen portera notamment sur les modifications législatives qui s'imposent, le cas échéant, de même que sur les mécanismes de rechange que l'on pourrait adopter pour s'assurer que les processus de communication de l'information, essentiels à l'accomplissement du rôle du Conseil du Trésor à titre de conseil de gestion du gouvernement, sont maintenus tout en réduisant le fardeau que représente, pour les ministères et les organismes gouvernementaux, l'obligation de rendre compte.

SECTION II

TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) s'est engagé à accroître la présence et la visibilité du gouvernement ainsi que l'accessibilité à ce dernier pour l'ensemble des Canadiens. Son rôle s'étend au-delà de la prestation de services communs au sein de gouvernement; TPSGC s'efforce de protéger le bien commun et de trouver de nouvelles façons d'éliminer les obstacles à l'accès du public.

GESTION FINANCIÈRE – VIVE LA MODERNISATION!

La SIF constitue un élément vital de la vision du gouvernement en ce qui concerne la modernisation de la fonction de contrôleur et la gestion financière.

La Stratégie d'information financière (SIF) est une initiative conjointe de TPSGC et du Secrétariat ayant pour but d'améliorer la gestion et les mécanismes de compte rendu dans le domaine des finances au sein du gouvernement. Dans le cadre de son rôle de Receveur général, TPSGC facilitera l'installation de l'ensemble des composantes du SIF dans 14 ministères au cours de l'exercice 1999-2000. Ce nouveau système central remplacera le Système de comptabilité centrale et appuiera les nouveaux systèmes financiers mis sur pied par les ministères. Il s'agit d'une étape clé de la transition complète du gouvernement à la méthode de comptabilité d'exercice et à la capitalisation des immobilisations. Cette initiative constitue également un élément vital de la vision du gouvernement en ce qui concerne la modernisation de la fonction de contrôleur et la gestion financière.

PRESTATION INTÉGRÉE DES SERVICES – TOUS ENSEMBLE

Un des éléments importants de la prestation des services au sein du gouvernement fédéral est l'intégration, soit une approche axée sur les clients qui reconnaît les avantages du regroupement, en un seul réseau intégré, de services étroitement liés dispensés par plus d'un fournisseur. Par exemple, dans les locaux à bureaux, les clients ont besoin d'espace, d'équipement, de mobilier de bureau ainsi que de services informatiques et de télécommunications, et d'autres services; il s'agit là de services dont la prestation relève actuellement de trois directions différentes de TPSGC. Celui-ci fait toutefois des progrès considérables, surtout dans les bureaux régionaux, pour ce qui est de l'intégration de ces services. Par exemple, l'unité des services à la clientèle intégrés à Terre-Neuve offre maintenant toute la gamme des services de TPSGC. Un autre exemple innovateur est le protocole d'entente signé récemment dans la région de l'Ontario avec

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) en vertu duquel TPSGC se chargera de la gestion des installations, de l'exécution des fonctions administratives et de la prestation des services généraux de soutien. Il en résulte une intégration de services dans un grand nombre de secteurs d'activité de TPSGC, dont la gestion des biens immobiliers et du matériel, l'approvisionnement, la sécurité, les télécommunications et la gestion des documents. Il s'agit d'un service adapté tout spécialement aux besoins de CIC.

NOUVEAU CENTRE D'APPELS NATIONAL – 100 000 APPELS PAR ANNÉE

Un centre d'appels national s'occupe maintenant des demandes pour les services d'immeubles, pour la plupart des bâtiments dont TPSGC est propriétaire ou locataire. Le Centre fournit des réponses utiles rapidement à quelque 100 000 requêtes téléphoniques chaque année. Les employés du Centre se mettent en rapport avec les fournisseurs de services, puis assurent un suivi pour vérifier si les clients ont reçu les services souhaités. Avantage additionnel : tous les appels sont enregistrés dans une base de données, ce qui fournit un relevé chronologique de l'ensemble des appels ayant trait à chaque immeuble et un précieux compte rendu du rendement sur lesquels se fonderont les analyses et la planification à long terme liée aux immeubles.

LES PAIEMENTS À L'HEURE DE L'ÉLECTRONIQUE

Plusieurs nouvelles initiatives lancées cette année ont servi à poursuivre les efforts de consolidation et de rationalisation des systèmes de paiement entamés en 1997. L'objectif visé : améliorer les services et leur efficacité pour les clients.

Plusieurs nouvelles initiatives lancées cette année ont servi à poursuivre les efforts de consolidation et de rationalisation des systèmes de paiement entamés en 1997. L'objectif visé : améliorer les services et leur efficacité pour les clients.

Le Système normalisé des paiements (SNP) sert à traiter pratiquement tous les paiements effectués par le gouvernement, ainsi que les transactions qui ne sont pas des paiements du Receveur général, mais qui présentent des caractéristiques et des exigences de traitement similaires. Plus particulièrement, dans le cadre de la Stratégie d'information financière, TPSGC a adapté ce système pour qu'il puisse servir à assurer le traitement des règlements interministériels et le traitement ultérieur des chèques émis depuis les comptes bancaires ministériels.

Parmi les nouvelles mesures, signalons l'adoption de mécanismes d'autorisation électronique pour améliorer le traitement des paiements dans le cadre des programmes de remboursement de la TPS de Revenu Canada, des programmes de la sécurité du revenu de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) ainsi que le traitement des comptes fournisseurs de TPSGC dans la région de

l'Atlantique et des opérations de pension de retraite. Le SNP sert également à traiter les virements automatiques des paiements d'assurance-emploi, ce qui a pour effet d'accroître la fiabilité des virements, de réduire les délais de traitement et d'atténuer les contraintes de temps pour DRHC.

Outils innovateurs en ligne

Les manuels sur la rémunération de TPSGC sont en ligne depuis septembre 1998. Publiservice offre aux spécialistes de la rémunération et des avantages sociaux un accès instantané aux directives et à d'autres outils de référence importants.

Grâce aux efforts du comité sur la normalisation des formules, présidé par TPSGC, les employés du gouvernement peuvent maintenant accéder au site Publiservice pour télécharger des formules normalisées dont l'utilisation est largement répandue.

Publiservice offre aux spécialistes de la rémunération et des avantages sociaux un accès instantané aux directives et à d'autres outils de référence importants.

En collaboration avec neuf autres ministères, TPSGC a inclus sur son site Publiservice des modèles électroniques, dont les agents des ressources humaines peuvent se servir pour soumettre des avis de dotation à partir de leur poste de travail. En outre, les fonctionnaires peuvent maintenant postuler des emplois en ligne. L'équipe affectée au projet a donné de la formation sur l'utilisation de ces nouveaux outils en ligne à des employés travaillant dans le domaine des ressources humaines, et ce à l'échelle du gouvernement.

Le site Information gouvernementale canadienne sur l'Internet a été mis à jour. On y trouve de courtes descriptions, dans les deux langues officielles, des sites Web du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux. TPSGC a aussi amélioré l'accès du public en diffusant une liste des bases de données du gouvernement fédéral accessibles par Internet.

La Gazette du Canada – Version électronique d'une publication vieille de 158 ans

La *Gazette du Canada*, qui est publiée depuis 1841, constitue une source de renseignements pour les Canadiens qui peuvent y trouver de l'information au sujet des règlements proposés et des nominations officielles ainsi que des avis publics. Cette publication leur donne l'occasion de formuler des observations et des préoccupations avant le parachèvement des règlements, ce qui représente une étape essentielle du processus de réglementation et un droit démocratique fondamental.

Pour améliorer les communications avec le peuple canadien, on a lancé la *Gazette du Canada* sur Internet le 4 juin 1998. Maintenant que l'accès à la *Gazette* est gratuit, un plus grand nombre de Canadiens peuvent faire connaître leur opinion concernant les changements proposés sur la manière dont nous sommes gouvernés.

Depuis le lancement de la *Gazette* sur Internet, le nombre des demandes d'information a grimpé pour atteindre près de 2000 par jour. Prochaine étape : étendre l'accès pour les personnes atteintes d'incapacité. Un site Web entièrement accessible est en voie d'être créé, en conformité avec la Stratégie fédérale pour les personnes handicapées.

La compilation de l'information à inclure dans la *Gazette du Canada* est une opération complexe, à laquelle participent tous les ministères. À cause de son format et de son contenu actuels, il n'est pas facile pour les personnes handicapées d'y avoir accès. L'absence de normes et l'impossibilité de convertir des tableaux, des graphiques et des formules chimiques complexes constituent d'importants obstacles à cet accès. La Direction de la *Gazette du Canada* et des membres de la collectivité des personnes handicapées collaborent pour éliminer ces obstacles et pour donner à l'ensemble des Canadiens un accès égal à l'information contenue dans la *Gazette du Canada*.

INNOVATEC : SOLUTIONS EN DIRECT

Innovatec fournit au gouvernement fédéral un point d'accès unique à des solutions technologiques rentables et éprouvées.

L'année dernière, TPSGC a lancé Innovatec – un nom formé à partir des termes « innovation » et « technologie ». Il s'agit d'un centre de démonstration dont le Ministère se sert pour faire connaître les plus récentes innovations qu'il offre dans le domaine des applications logicielles commerciales. Innovatec fournit au gouvernement fédéral un point d'accès unique à des solutions technologiques rentables et éprouvées. On peut aussi y obtenir de l'information sur les initiatives de TPSGC qui appuie la mise en œuvre du commerce électronique en tant que méthode préférée du gouvernement pour mener ses opérations. Parmi les applications mises en vedette par Innovatec, signalons le Système financier ministériel commun, le Système de collecte d'information pour les attestations de sécurité du personnel et TERMIUM®, la base de données linguistiques du gouvernement du Canada.

Préparation au millénaire

TPSGC a conclu des contrats relatifs aux systèmes essentiels à la mission de l'administration fédérale – de vastes ententes contractuelles – avec sept grands entrepreneurs du secteur privé spécialisés dans la préparation pour l'an 2000. Ceux-ci satisfont aux exigences du gouvernement fédéral car ils sont en mesure de lui assurer un accès très rapide à des ressources pouvant appuyer les initiatives de l'an 2000, entreprises par les ministères et les organismes fédéraux. Les volumes de travail garantis en vertu de chacun des sept contrats sont de 100 millions de dollars, la valeur totale de ces contrats ayant été établie à 1,4 milliard de dollars. À la mi-janvier 1999, le Bureau du projet de l'an 2000 de TPSGC avait émis des éléments de travail pour l'an 2000 à l'appui des activités de 26 ministères et organismes, d'une valeur de 123 millions de dollars.

TPSGC a également assuré la préparation pour l'an 2000 des systèmes du Receveur général et des systèmes de rémunération essentiels à la mission de l'administration fédérale. Les systèmes ont été modifiés au besoin au cours de 1998 et d'importants tests ont été entrepris de concert avec d'autres ministères et intervenants externes, telles des institutions financières. Bien que le risque de défaillance soit peu élevé, des plans de contingence assureront la continuité des services.

Deux gouvernements, un seul chèque

Deux gouvernements, un seul chèque, cela signifie une réduction des coûts, un service amélioré et moins de double emploi entre les gouvernements.

En collaboration avec Revenu Canada et DRHC, TPSGC a consolidé certains paiements fédéraux avec ceux émis par des gouvernements provinciaux ou territoriaux. En 1998, les prestations fiscales pour enfants ont été combinées à des paiements similaires versés par la Nouvelle-Écosse, la Saskatchewan et les Territoires du Nord-Ouest. Ces initiatives s'ajoutent à des accords signés en 1997 avec la Colombie-Britannique, l'Alberta, le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve. Le résultat : une réduction des coûts, un service amélioré et moins de double emploi entre les gouvernements.

Aide aux minorités linguistiques – Ici, on parle la langue du client

Plusieurs initiatives lancées cette année ont appuyé l'application de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*, qui a pour but d'encourager l'épanouissement des collectivités minoritaires parlant l'une des langues officielles et d'accroître la vitalité de ces minorités de langue anglaise et française. En voici quelques exemples :

- don d'ordinateurs personnels en surplus, dans le cadre d'un partenariat conclu avec Industrie Canada, aux associations représentant des minorités linguistiques parlant l'une des langues officielles;
- abonnement gratuit d'un an à l'*Actualité terminologique* offert à 450 associations communautaires de langue minoritaire;
- prêt de six mois d'espace non utilisé par TPSGC à un théâtre de langue française pendant que celui-ci rénovait ses installations permanentes;
- participation active au sein du Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne;
- conclusion d'un partenariat avec Parcs Canada pour permettre à l'Étoile de l'Acadie en Nouvelle-Écosse d'ouvrir ses portes en 1998 et aider cette école à se procurer du mobilier d'occasion;
- tenue de séances d'information destinées aux collectivités minoritaires sur la façon de gérer les affaires et de rédiger de bonnes propositions.

PENSONS À NOTRE AVENIR

Le succès de la réussite du Canada en tant que pays dépend de la mesure dans laquelle il répondra aux besoins de ses jeunes, aussi bien en ce qui concerne leur éducation que leur transition au marché du travail. En 1998, TPSGC a lancé plusieurs initiatives appuyant l'engagement pris par le gouvernement à l'égard de la jeunesse canadienne.

Le succès de la réussite du Canada en tant que pays dépend de la mesure dans laquelle il répondra aux besoins de ses jeunes, aussi bien en ce qui concerne leur éducation que leur transition au marché du travail.

- Il a offert quelque 530 emplois à des étudiants durant l'été, en dépit des réductions et des restrictions dont l'ensemble du Ministère continue de faire l'objet.
- Le Ministère a permis à 372 étudiants à travers le Canada de participer à des programmes coopératifs, dépassant largement son objectif.
- Il a parrainé un forum unique d'une journée à l'administration centrale où 225 étudiants ont parlé de la façon dont TPSGC peut aider à bâtir et à maintenir une main-d'œuvre souple dont il aura besoin pour répondre à ses exigences opérationnelles à l'avenir.

ATTEINDRE LES JEUNES AUTOCHTONES

Voici certaines des initiatives menées par TPSGC pour aider les jeunes Autochtones à trouver un emploi : participation à une journée

d'orientation professionnelle à la Première Nation de Pictou Landing, en Nouvelle-Écosse; projet d'observation des employés au travail dans la région de l'Atlantique, consistant à inviter des étudiants autochtones aux bureaux de TPSGC; participation à la conférence annuelle de la Interprovincial Association on Native Employment Inc. à Prince Albert, en Saskatchewan; organisation d'une série d'événements dans le cadre de la Semaine de sensibilisation au rôle des Autochtones; création d'un répertoire de fournisseurs autochtones de services d'emploi pour faciliter le recrutement; élaboration de matériel promotionnel mettant en valeur les initiatives de TPSGC touchant les Autochtones et devant servir dans le cadre des campagnes de recrutement au niveau postsecondaire; invitation du premier groupe de stagiaires dans le cadre du projet KIKINAWEYENIMAN, projet pilote de stages lancé en collaboration avec l'Assemblée des chefs du Manitoba en novembre 1998.

C'EST UNE QUESTION D'INTERPRÉTATION

TPSGC s'est engagé à protéger la diversité et le patrimoine culturels du Canada, à promouvoir l'identité nationale et à favoriser autant que possible la reconnaissance et l'usage des deux langues officielles dans la société canadienne. Étant donné que TPSGC assure des services de traduction, de terminologie et des services linguistiques, il a la responsabilité particulière d'assurer l'avenir de l'industrie de la traduction. Au cours des cinq prochaines années, plus de la moitié des 200 interprètes expérimentés, auxquels a recours le gouvernement pour communiquer avec le peuple canadien dans les deux langues officielles et avec les citoyens d'autres pays dans de nombreuses langues étrangères, prendront leur retraite.

TPSGC s'est engagé à protéger la diversité et le patrimoine culturels du Canada, à promouvoir l'identité nationale et à favoriser autant que possible la reconnaissance et l'usage des deux langues officielles dans la société canadienne.

Il est clair que l'apport de sang neuf est essentiel dans ce secteur. Par conséquent, TPSGC a conclu un partenariat unique avec l'Université d'Ottawa pour que cet établissement l'aide à satisfaire à ses besoins à long terme en formant des interprètes qui travailleront au gouvernement, au Parlement et dans le secteur privé. TPSGC a également signé des protocoles d'entente avec cinq universités canadiennes, à savoir l'Université d'Ottawa, l'Université du Québec à Trois-Rivières, l'Université McGill, l'Université Concordia et l'Université de Montréal, dans le but de favoriser la formation de traducteurs qui pourront satisfaire aux besoins du gouvernement et de l'industrie de la traduction, d'offrir de l'expérience professionnelle aux étudiants et de créer des possibilités d'emploi pour les titulaires de diplômes de traduction.

VIREMENT AUTOMATIQUE, ÉCONOMIES ASSURÉES

TPSGC a réalisé d'importantes économies pour les contribuables – de l'ordre de 55 millions de dollars – en favorisant le virement automatique. Environ 64 p. 100 de tous les paiements gouvernementaux se font maintenant de cette façon, contre 61 p. 100 en 1997. Chaque virement automatique effectué fait épargner à peu près 50 cents aux contribuables. En 1998, grâce au virement automatique, on a économisé 1,77 million de kg de papier, ce qui correspondait à la quantité requise pour imprimer les chèques. Autre bienfait environnemental du virement automatique : le recyclage des 350 000 kg de chèques préimprimés du Receveur général et des cartes d'assurance-emploi préimprimées qui étaient en inventaire.

Chaque virement automatique effectué fait épargner à peu près 50 cents aux contribuables.

En 1998, TPSGC a planifié et apporté d'importantes modifications aux services téléphoniques gouvernementaux interurbains qui se sont traduites par des économies annuelles de l'ordre de 12 millions de dollars. Le Ministère a collaboré avec quatre fournisseurs du secteur privé et a apporté les modifications sans interrompre les activités gouvernementales.

Les économies découlant des frais négociés à la baisse pour les SCP et les services cellulaires se chiffreront à 10 millions de dollars par année. De même, les nouveaux tarifs de Centrex pour la région de la capitale nationale se traduiront par des économies, grâce à des réductions dans les taux actuels et futurs s'élevant à 8 millions de dollars sur trois ans.

PIONNIERS ÉLECTRONIQUES

En 1998, TPSGC a adopté un système protégé d'accès à distance, reposant sur l'infrastructure à clé publique, pour permettre aux utilisateurs d'accéder à distance aux applications et aux systèmes ministériels. Les travaux effectués par le Ministère dans le contexte des services protégés d'applications et de la gestion de clés ont été reconnus comme un projet exploratoire du gouvernement du Canada qui trace la voie dans ce domaine, met en évidence les avantages de la prestation électronique des services, a permis de gagner la confiance des utilisateurs et de mettre à l'essai ces nouvelles technologies au Canada.

RAJEUNISSEMENT DES SERVICES IMMOBILIERS

L'équipe de rajeunissement de la Direction des services immobiliers de TPSGC a été formée en 1997, afin d'engager une discussion portant sur l'avenir avec les employés. L'accent a été mis sur les jeunes employés, du fait que ce groupe a souvent d'excellentes idées, mais ne dispose ni de la représentation ni du pouvoir nécessaire pour

les réaliser.

L'équipe de rajeunissement a favorisé l'innovation et la créativité en ce qui concerne plusieurs éléments tels que : la façon d'attirer et de garder des personnes qualifiées, l'amélioration de la prestation des services, l'amélioration des relations au sein de l'organisation et la façon de devenir une organisation « intelligente ». L'équipe a éliminé des obstacles pour amener les employés de tous les niveaux à participer aux décisions concernant l'avenir de la Direction.

Accent mis sur l'apprentissage

TPSGC s'est fait le champion du groupe d'apprentissage créé à l'échelle du gouvernement pour dresser des stratégies et des profils d'apprentissage pour les gestionnaires intermédiaires de la fonction publique.

En 1998, TPSGC a pris d'importants engagements au chapitre de l'apprentissage en établissant des profils des compétences pertinents pour le ministère, en adoptant une stratégie d'apprentissage pour l'ensemble du Ministère et des plans d'apprentissage individuels et en prévoyant un investissement minimum dans la formation de chaque employé. TPSGC a également reconnu que la mesure du progrès est essentielle au succès de l'initiative La Relève, par l'adoption de critères essentiels d'évaluation du succès, qui sont utilisés depuis avril 1999.

TPSGC s'est fait le champion du groupe d'apprentissage créé à l'échelle du gouvernement pour dresser des stratégies et des profils d'apprentissage pour les gestionnaires intermédiaires de la fonction publique. TPSGC a également collaboré avec le Bureau du Conseil privé dans le cadre de la formulation de compétences fondamentales et de profils des compétences, pour appuyer l'initiative La Relève dans le secteur des communications.

Développement des ressources humaines Canada

Politiques de ressources humaines – De 200 à 15

Des gestionnaires, des employés et des représentants syndicaux de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) ont joint leurs efforts pour formuler une nouvelle série de politiques sur les ressources humaines. Ce groupe hétéroclite a remplacé 200 politiques par 15 courts documents axés sur les résultats, qui ont été imprimés cette année.

Les politiques énoncent les valeurs et les principes qui, d'après les employés, servent à créer un milieu de travail humain, juste et exemplaire. De nouveaux instruments de délégation des pouvoirs, visant à accorder ces pouvoirs au plus bas niveau possible, ont été consolidés, simplifiés et distribués.

PAIEMENTS INTÉGRÉS – IMPRESSIONNANT!

Simplifier les opérations bancaires pour les personnes du troisième âge démontre que les gouvernements sont capables de conjuguer leurs efforts pour assurer un meilleur service à leurs clients!

La province de la Saskatchewan et DRHC, région de la Saskatchewan, ont combiné le paiement des prestations du régime de revenu de la Saskatchewan et celui des prestations de la Sécurité de la vieillesse. Les clients reçoivent maintenant les prestations des deux programmes en un seul chèque, émis par TPSGC-Winnipeg. Le logo du gouvernement canadien et celui du gouvernement de la Saskatchewan apparaissent sur chaque chèque. Cette mesure simplifie les opérations bancaires pour les personnes du troisième âge et démontre que les gouvernements sont capables de conjuguer leurs efforts pour assurer un meilleur service à leurs clients!

AIDES À LA SÉLECTION À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES

DRHC, région de la Saskatchewan, a créé une trousse d'information comportant des aides à la sélection à l'intention des gestionnaires et des membres des jurys de sélection. La trousse renferme de l'information sur les compétences, des exemples des questions à poser lors des entrevues et au moment de la vérification des références ainsi que des exemples de formules à remplir dans le cadre des concours. L'information est à jour et sera révisée régulièrement. La trousse est disponible en copie papier et pourra être obtenue sur disquette bientôt. Elle sera éventuellement incluse au réseau local, dont l'accès sera limité.

UNE INTERVENTION PERSONNELLE QUI PORTE DES FRUITS

L'Unité des décisions sur l'admissibilité des personnes handicapées du Centre de l'Ontario (Scarborough) a lancé un projet pilote dans le cadre duquel le personnel médical prend des mesures proactives en appelant les clients et en leur expliquant pourquoi leur demande de prestations d'invalidité ne peut être approuvée. Le résultat : amélioration du service à la clientèle, des clients mieux informés et une diminution du nombre d'appels interjetés.

L'Unité a communiqué avec plus d'une centaine de clients au cours des derniers mois. En plus de transmettre aux clients de l'information à propos des prestations d'invalidité, l'Unité leur explique quelles sont les autres options qui s'offrent à eux lorsqu'ils ne sont pas admissibles aux prestations. Des renvois ont été faits au Programme d'assurance-emploi, au Programme d'accès aux perspectives d'avenir de l'Ontario ainsi qu'aux Services sociaux et communautaires et au ministère de la Santé de cette province. Les résultats ont été favorables; de nombreux clients ont remercié le personnel pour la précieuse information qu'ils ont reçue.

Groupe Communication Canada – Partenariat en édition

Depuis la privatisation du Groupe Communication Canada (GCC) en mars 1997, DRHC a collaboré activement avec le nouveau propriétaire, St. Joseph Corporation. Ces efforts ont conduit à la mise sur pied d'importants projets d'approvisionnement par la conclusion d'un arrangement administratif privilégié (AAP). Cette entente de cinq ans accélère l'achat de services d'édition d'une valeur allant jusqu'à 10 000 $, rationalise les processus contractuels et réduit les délais de production des travaux et les coûts pour le Ministère.

DRHC examine aussi le nouveau projet pilote du GCC, intitulé « Vitrine virtuelle », qui permettrait aux employés du Ministère de voir certaines publications en ligne et de les télécharger ou de les commander directement au besoin.

De plus, DRHC a négocié le soutien de GCC à l'Alliance des fournisseurs autochtones. Il s'agit d'une initiative socioéconomique consistant pour le GCC à modifier ses politiques et ses procédures d'approvisionnement liées à l'édition commerciale et à la distribution de telle sorte que les soumissions de fournisseurs autochtones soient prises en considération. Une liste à jour des fournisseurs admissibles sera obtenue régulièrement d'Affaires indiennes et du Nord Canada. Le nouveau processus a été mis en œuvre en octobre 1998.

Atelier de renforcement des compétences de partenariat

En offrant aux employés de la formation sur les partenariats, on les aide à mieux faire face aux changements en cours et à venir.

Le bureau régional de DRHC au Nouveau-Brunswick a collaboré avec l'Université du Nouveau-Brunswick pour créer, pour ses employés, un atelier de six jours portant sur le partenariat. Les sujets abordés incluent la culture et la structure organisationnelles, les processus difficiles, les différents types de partenariats, les techniques de négociation, les communications et la façon de bien diriger les réunions dans le cadre des activités de partenariat. Étant donné l'énorme succès de cette initiative conjointe, l'Administration centrale offrira cet atelier, à titre de projet pilote, à des représentants de toutes les régions, y compris de l'Administration centrale. En offrant aux employés de la formation sur les partenariats, on les aide à mieux faire face aux changements en cours et à venir.

Santé Canada

Le regroupement des messages réduit le fardeau électronique

Quelle est la source universelle de frustration pour les employés du gouvernement : trop de messages électroniques. Les ministères ne peuvent quand même pas cesser de distribuer des messages

électroniques à diffusion générale; cependant Santé Canada a trouvé un moyen de les regrouper en un seul envoi quotidien dans chaque langue officielle. En effet, chaque matin, les employés de Santé Canada reçoivent un message contenant des liens vers les messages à diffusion générale de la journée. Cette nouvelle approche permet aux utilisateurs de sélectionner et de lire uniquement les messages qui les intéressent.

Autre avantage du nouveau système : tous les messages à diffusion générale sont stockés dans une base de données facile à utiliser, de sorte que les employés ne sont pas obligés d'utiliser le précieux espace de stockage du courrier électronique de leur propre ordinateur. Les utilisateurs peuvent faire des recherches dans les messages par catégorie, date, direction ou mots clés. Grâce au stockage des messages dans une base des données, il n'est plus nécessaire d'en envoyer une copie à 6 500 ordinateurs. La nouvelle méthode de transmission a réduit le trafic dans le serveur et les ralentissements du système durant les heures de forte utilisation, tout en réduisant le fardeau que représentait la lecture des messages électroniques pour les employés.

D'après les résultats d'un sondage sur la satisfaction des utilisateurs, ces derniers sont extrêmement heureux de l'innovation – plus de 90 p. 100 des répondants préfèrent la nouvelle méthode et trouvent qu'ils « sont bien tenus au courant » des annonces faites par le Ministère, des événements et des débouchés au sein de celui-ci.

Affaires indiennes et du Nord Canada

Gestion pour les générations futures

En collaboration avec trois Premières Nations de la Saskatchewan, Affaires indiennes et du Nord Canada a mis en œuvre des systèmes communautaires de gestion environnementale. Le principal objectif est d'aider les Premières Nations à mieux gérer leurs terres et leurs ressources. Chaque système de gestion environnementale repose sur les valeurs et les connaissances traditionnelles de la collectivité en ce qui concerne l'environnement et la nécessité de protéger les ressources pour les générations futures.

Précieux rôle environnemental

Éliminer des obstacles favorise des méthodes de travail efficaces tout en protégeant

Les Premières Nations en Saskatchewan sont en voie de devenir des intervenants à part entière dans la gestion des sites de déchets solides sur les réserves. La formation dispensée par les employés du Ministère porte sur les méthodes acceptables de compactage, de séparation et d'entreposage temporaire de déchets particuliers, tels

l'environnement.

les métaux blancs, les pneus et les batteries. Les Premières Nations concernées par ce projet voient leur participation comme une façon de s'assurer que les activités de décharge contrôlée sont gérées de façon à respecter l'environnement. Elles éliminent des obstacles en favorisant des méthodes de travail efficaces tout en protégeant l'environnement.

PARTENARIAT ENTIÈREMENT POSITIF DANS LE SECTEUR FORESTIER

Dans le cadre d'une initiative conjointe, le Grand Conseil de Prince Albert, le pavillon de ressourcement de Wahpeton, le ministère de la Gestion de l'environnement et des ressources de la Saskatchewan et Affaires indiennes et du Nord Canada ont fondé l'entreprise forestière Nisbet en réponse aux problèmes causés par les incendies de forêt et la dégradation des écosystèmes dans la ceinture forestière du Nord. Le pavillon de ressourcement de Wahpeton, un établissement à niveau de sécurité minimale, fournit la main-d'œuvre nécessaire à la réalisation du projet. Les avantages sont réciproques : la présence d'une main-d'œuvre pouvant assurer la prestation des services requis et l'acquisition de compétences qui facilitera la réinsertion sociale des clients lorsqu'ils quitteront le pavillon de ressourcement.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA

LA COLLECTIVITÉ ET LA MODERNISATION DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR

Au cours des dix derniers mois, on a procédé à un important examen visant à moderniser les programmes et les services afin de développer la collectivité de la fonction de contrôleur. L'objectif : offrir de meilleurs services aux contrôleurs responsables de la modernisation de la fonction de contrôleur à travers le Canada.

Au cours des dix derniers mois, on a procédé à un important examen visant à moderniser les programmes et les services afin de développer la collectivité de la fonction de contrôleur. L'objectif : offrir de meilleurs services aux contrôleurs responsables de la modernisation de la fonction de contrôleur à travers le Canada.

Ce projet consiste en partie à créer un site Web qui portera le titre de « Réseau de gestion de carrière pour la collectivité de la fonction de contrôleur » et qui offrira les services suivants :

- affichage de curriculum vitae et recherche de postes pour les candidats (autrefois Service de courtage);
- affichage de postes et recherche de candidats au niveau de la gestion (autrefois Service de courtage);
- affichage d'information à propos du Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes;

- affichage d'information concernant les initiatives d'apprentissage;
- affichage d'information sur les activités de perfectionnement;
- création de groupes de discussion.

Le nouveau site améliorera la mobilité des employés, ce qui en fera un excellent outil de gestion de carrières. Il deviendra opérationnel durant l'été de 1999 et des séances d'information seront données partout au Canada.

PROFIL DES COMPÉTENCES DE L'AGENT FINANCIER – L'ÉLIMINATION DES OBSTACLES PAR L'UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE

Le Secrétariat, de concert avec la collectivité des finances, a créé un profil des compétences de l'agent financier et un outil d'évaluation électronique qui porte sur les quatre grandes catégories de compétences : compétences interpersonnelles, aptitudes opérationnelles, compétences fonctionnelles et leadership/gestion.

Cette approche innovatrice qui consiste à utiliser un outil d'évaluation aux fins de l'établissement des profils des compétences améliorera les services de planification des carrières pour l'ensemble des agents financiers.

Le profil définit les aptitudes et les compétences que doivent posséder les agents financiers pour pouvoir assurer la prestation des services financiers actuels et futurs au sein du gouvernement fédéral. Les ministères recevront un guide qui décrira aux employés le profil de compétences d'un agent financier, l'outil d'évaluation (accessible par l'entremise du site Publiservice du Secrétariat) ainsi que la méthodologie suggérée pour l'utilisation de ces outils dans le cadre de la planification des carrières. L'outil d'évaluation inclut un questionnaire électronique et dresse un rapport des observations et des aptitudes où des améliorations s'imposent. Un avantage additionnel est que les employés peuvent demander à leur gestionnaire, conseiller ou mentor de remplir une évaluation semblable de leurs compétences. Cette approche innovatrice qui consiste à utiliser un outil d'évaluation aux fins de l'établissement des profils des compétences améliorera les services de planification des carrières pour l'ensemble des agents financiers.

FORMATION INFORMATISÉE

La Division du développement de la collectivité et des projets spéciaux (DDCPS) de la Direction de la fonction de contrôleur du Secrétariat a créé un cours de formation informatisé d'orientation à la finance. Le cours, créé dans le contexte de la modernisation de la fonction de contrôleur, servira comme introduction à la vérification financière et à la vérification interne pour les stagiaires recrutés en vertu du Programme de recrutement et de perfectionnement des

agents financiers et des vérificateurs internes. Le cours sera également offert à tous les employés du gouvernement fédéral par l'entremise de Publiservice.